



TESIS DOCTORAL
2016

AUTORA:
Lucía Pérez Pérez

DIRECTORES:
Inmaculada Berlanga Fernández
Juan Salvador Victoria Mas
Miquel Bastons Prat

La gestión de la comunicación cultural-museística en el contexto de la marca ciudad. El caso malagueño





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTOR: Lucía Pérez Perez

 <http://orcid.org/0000-0002-9278-8397>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es



AUTORIZACIÓN PARA LA LECTURA DE LA TESIS DOCTORAL

INMACULADA BERLANGA FERNÁNDEZ, JUAN SALVADOR VICTORIA MAS y MIQUEL BASTONS PRAT, en calidad de directores de la doctoranda, LUCÍA PÉREZ PÉREZ, damos nuestra autorización para la lectura de la tesis LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CULTURAL-MUSEÍSTICA EN EL CONTEXTO DE LA MARCA CIUDAD. EL CASO MALAGUEÑO.

Febrero de 2016



Inmaculada Berlanga Fernández



Juan Salvador Victoria Mas



Miquel Bastons Prat





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

Universidad de Málaga

Departamento de Comunicación
Audiovisual y Publicidad
Facultad de Ciencias de la Comunicación

LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN
CULTURAL-MUSEÍSTICA
EN EL CONTEXTO DE LA MARCA CIUDAD.
EL CASO MALAGUEÑO

Autora:
Lucía Pérez Pérez

Directores:
Inmaculada Berlanga Fernández
Juan Salvador Victoria Mas
Miquel Bastons Prat

Málaga, 2016



A mi padre.

A mis hermanos Reme, Alfredo y Pedro y a sus familias, que son la mía.

Especialmente a mi madre (in memoriam) que junto con mi padre han sido para mi fuente de amor, apoyo incondicional y causa de inspiración y que desde el cielo hoy estará sonriendo.



AGRADECIMIENTOS

Con gran satisfacción deo constancia de mi profundo agradecimiento a todas y cada una de las personas que han hecho posible la realización de un sueño: mi tesis doctoral.

En primer lugar a mis directores. Ha sido un gran acierto acercarme a gente tan grande que me haya ayudado a crecer. Cada uno ha tenido un papel insustituible e imprescindible. Aunar personas especializadas en las mismas disciplinas: suma. Aunar especialistas de distintas disciplinas: multiplica, provocando una perfecta hibridación. Habéis sido una elección perfecta.

A Miquel Bastons, desde la primera reunión que mantuvimos en la Universidad Internacional de Cataluña, en la que le expuse mi proyecto inicial, tuve claro que quería que fuese uno de mis directores. En esa conversación hablamos de la cultura, la motivación, los museos, surgieron temas interesantísimos. Pero lo mejor estaba por llegar, y sucedió cuando le hablé de mi descubrimiento en el IESE del modelo de gestión prosocial aplicado a la gestión museística. Es una gran fortuna contar con un experto en la materia. Un gran investigador lleno de sabiduría y un gran hombre. Un verdadero privilegio.

A Juan Salvador Victoria, cuando me hablaron de él, me dijeron que tendría un director que no pararía hasta que leyera la tesis, y así ha sido, con su ánimo constante y su buena dirección lo ha conseguido. Sus ideas han sido vitales, enamorado de la comunicación sabe contagiarlo, donde yo veía dificultades él veía oportunidades. Ha sido otro gran privilegio.

A Inmaculada Berlanga, la providencia ha hecho que apareciera en el momento oportuno, en el lugar adecuado, con su dedicación y su entusiasmo ha sabido sacar lo mejor de mí. Inma, gracias por tu infinita generosidad para transmitir tu sabiduría y tu buen hacer. No has bajado la guardia ni un sólo momento manteniendo un alto

nivel de exigencia, pero siempre, poniendo el ingrediente del cariño, como hacen los grandes maestros. Gracias por todo, especialmente por haber creído en mi, cuando más lo necesitaba y gracias por tu ayuda incondicional.

A Carlos de las Heras, con quien empecé esta andadura y que supo ponerme en camino de forma decisiva.

Quisiera mostrar mi agradecimiento a los directores de los museos que han participado en la investigación: Lourdes Moreno, José Lebrero y Fernando Francés. En ellos he encontrado, lo que más valor tiene en cualquier organización: una gran calidad humana, mucha profesionalidad e inmejorable disposición de colaboración.

Por último, lo más importante, gracias a mi familia, mi verdadero soporte, donde siempre he encontrado cariño, apoyo incondicional, comprensión y aliento. Gracias de todo corazón.





RESUMEN / ABSTRACT

Resumen

Esta investigación estudia la gestión de la comunicación orientada a la implementación de la misión de los museos en el siglo XXI. Se analiza el recorrido de la gestión museística, los modelos de gestión y los conceptos claves que inciden en el museo posmoderno y del modelo de gestión prosocial, hasta el momento, aplicado al mundo empresarial. Para ello se ha realizado un estudio de caso, de tres museos malagueños que son paradigmáticos: El CAC Málaga, el Museo Picasso y el Museo Carmen Thyssen. La aplicación de una metodología que combina las técnicas del análisis documental, estudio de caso y entrevistas focalizadas, arroja unos resultados que permiten sugerir que el modelo de gestión prosocial aplicado a los museos es el idóneo para la consecución de la misión de estas instituciones.

Abstract

This research studies the management communication aimed at the implementation of the mission of museums in the XXI century. We analyze the path of the museum management through history, management models and key concepts that particularly affect the postmodern museum and the prosocial management model, so far, applied to the business world. For this, we have used the case study method of three of the most paradigmatic museums in Malaga: The CAC Malaga, the Picasso Museum and the Carmen Thyssen. To apply a methodology that combines the techniques of documentary analysis, case study and focused interviews, has given results that allow to suggest that, prosocial management model applied to museums, it is ideal for achieving the mission of these institutions.



PALABRAS CLAVE / KEY WORDS

Palabras clave

Museos, modelo de gestión, comunicación, prosocial, TICs, misión, competencia mediática, marca ciudad.

Key words

Museums, management model, communication, prosocial, TICs, mission, media competence, city brand.



Índice

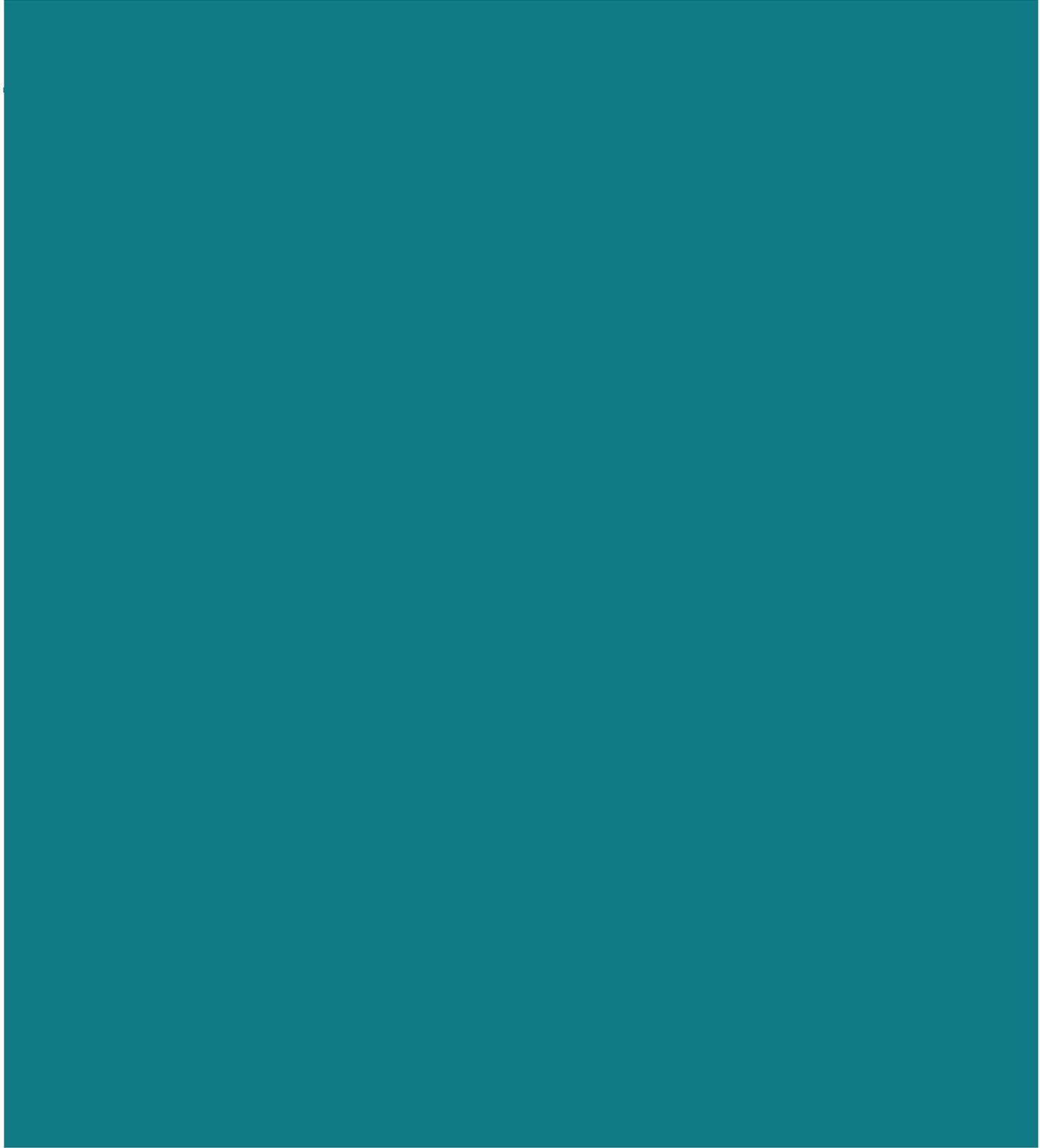
1. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.1. Objeto y su contexto.....	23
1.2. Propósito	31
1.3. Justificación.....	32
1.4. Finalidad.....	34
1.5. Recursos	35
1.6. Pertinencia	36
1.7. Estructura	37
2. MARCO TEÓRICO. ESTADO DE LA CUESTIÓN	43
2.1. El Museo y la gestión	43
2.1.1. El Museo del siglo XXI	43
2.1.2. Modelos de gestión de museos	46
2.1.3. La gestión.....	54
2.1.4. Cómo se gestiona un museo	59
2.1.3.1. Función ejecutiva	62
2.1.3.2. La gestión de las colecciones	71
2.1.3.3. La gestión de las actividades	80
2.1.3.4. La gestión de las instalaciones	106
2.2. El modelo de gestión prosocial	147
2.2.1. El museo como organización	152
2.2.2. Los objetivos	157
2.2.3. La motivación	161
2.2.4. Criterios de calidad de un museo.....	163
2.2.5. La misión.....	178
2.3. La comunicación	187
2.3.1. La competencia mediática en comunicación	192
2.3.2. La marca ciudad.....	202
2.3.3. Ciudad postmoderna.....	212
2.3.4. La cultura	214
2.3.5. Citymarketing	215
2.3.6. El marketing de museos.....	224
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	237
3.1. Objeto formal.....	237
3.2. Preguntas de investigación	240
3.3. Objetivos generales y particulares	242
3.4. Hipótesis.....	243
3.5. Técnicas metodológicas.....	244

3.5.1. Estudio de caso	245
3.5.2. Entrevistas focalizadas	246
3.5.3. La búsqueda documental	249
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	255
<hr/>	
4.1. Caso 1. Centro de Arte Contemporáneo de Málaga	257
(CAC Málaga).....	257
4.2. Caso 2. El museo Picasso de Málaga.....	271
4.3. Caso 3. Museo Thyssen de Málaga.....	283
4.4. Resultados de las entrevistas	303
4.4.1. Sobre el modelo de gestión	303
4.4.2. Sobre la misión	303
4.4.3. Sobre la comunicación.....	305
4.4.4. Sobre la Marca Málaga	306
4.4.5. Sobre el marketing	307
4.5. Modelo de gestión de los museos malagueños y gestión de la comunicación.....	308
5. CONCLUSIONES	323
<hr/>	
5.1. Contraste de las hipótesis.....	323
5.2. Conclusiones generales.....	326
5.3. Discusión.....	331
5.4. Aplicaciones teóricas y prácticas de la tesis	332
6. BIBLIOGRAFÍA	341
<hr/>	
7. ÍNDICES	359
<hr/>	
7.1. Índice de ilustraciones.....	359
7.2. Índice de gráficas	362
7.3. Índice de tablas	363
8. ANEXOS	367
<hr/>	
8.1. Entrevista Fernando Francés.....	367
8.2. Entrevista José Lebrero	380
8.3. Entrevista Lourdes Moreno	388





01. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

1. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Objeto y su contexto

El objeto de estudio de la presente tesis doctoral es la gestión de la comunicación orientada a la implementación de la misión de los museos en el siglo XXI.

Desde finales del siglo XX y principios del nuevo milenio, el museo se integra en un proceso de globalización asumido desde la era posmoderna y donde son patentes –y reconocidas por instituciones como las que forman parte de nuestro objeto de estudio– una serie de novedades respecto al mundo de la economía, la sociedad, la política y la cultura. Estos cambios han supuesto un nuevo planteamiento para la institución museística (Gilabert, 2011).

Al mismo tiempo es igualmente reconocible el concepto anquilosado de museo, más bien moderno, que lo aleja del contexto generalizado de liquidez posmoderna (intrínseca a lo tecnológico digital), de forma que tenemos unos recintos y unas propuestas anacrónicas, demasiado confinados todavía “intra muros”. Y esto, como es perfectamente visible, se traduce en una gestión y comunicación anacrónica. Si para la posmodernidad el arte no se puede delimitar y está en todas partes (pero más en la calle), los museos siguen siendo instituciones demasiado sólidas, ajenas en este sentido a la denuncia de Bauman acerca de la liquidez y la disolución (Bauman, 2002).

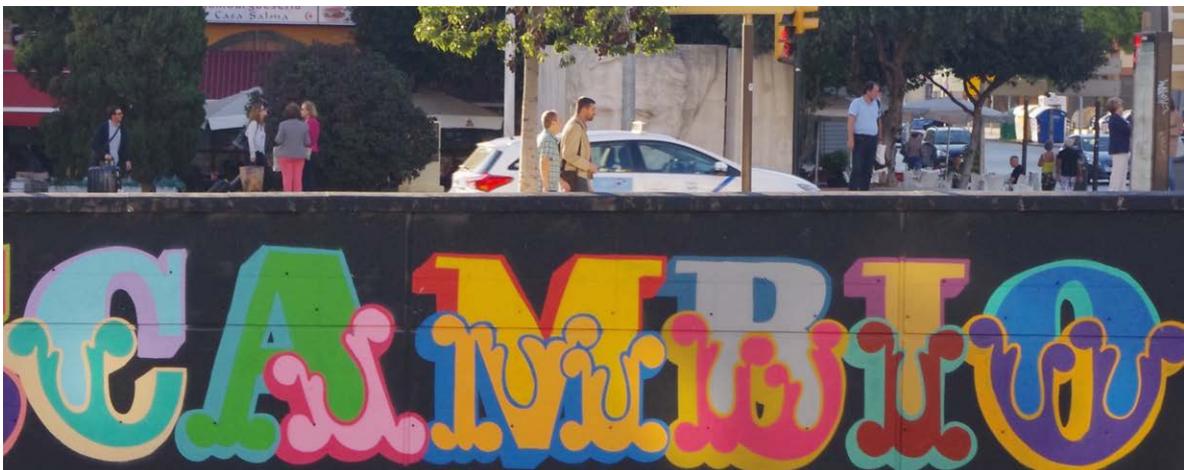


Ilustración 1. Pasillo del Matadero en Málaga. Foto: Lucía Pérez

Patrick J. Boylan recuerda en las X Jornadas de Museología el enorme impacto de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs) sobre casi todos los ámbitos de la vida, y cómo han supuesto un cambio mundial al menos tan trascendente y dramático como las revoluciones industrial y agrícola anteriores. Con todo –añade el mismo autor- mientras que estas abarcaron unos 200 y 4.000 años respectivamente, la revolución de las TICs apenas ha necesitado 20 años (Boylan, 2007: 128).

Eilean Hooper-Greenhill (2000: 31) afirma que mediante el desarrollo de sus funciones comunicativas en asociaciones creativas e innovadoras con sus públicos, los museos de arte pueden convertirse en nuevas instituciones vitales para el siglo XXI.

En esta línea, hoy en día la mayoría de los museos utilizan estrategias de comunicación unidireccional; incluso Facebook y Twitter son utilizados para centrarse en listas de eventos, recordatorios y para llegar a un público más amplio o nuevas audiencias, mediante el aumento de número de fans y mensajes promocionales. Hay evidencias de que los museos están intentando aumentar el uso de los medios sociales para las estrategias de comunicación de múltiples vías (Adrienne & Moon, 2012). El Anuario AC/E 2015 de Cultura Digital recoge que la incorporación del uso de la tecnologías de tercera generación en el terreno museístico durante los últimos dos años es una realidad muy extendida (AC/E, 2015: 219). En el caso de los museos artísticos malagueños, investigaciones recientes sostienen que la comunicación externa directa se sigue gestionando de forma tradicional (Soler, 2013). “Aunque se está avanzando en la buena dirección –añade Soler- los museos deben perder el miedo a la inserción de nuevas tecnologías”.

Los profesionales catalanes del sector museístico, en la reunión organizada por el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona previa a la celebra-

ción del Congreso Europeo MuseumNext (Barcelona, 2012), se preguntaron si realmente se estaba aprovechando todo el potencial de los medios sociales. Las investigaciones de Joan-Isidre Badell (2015: 260) abren nuevas vías de investigación. Para este autor se hace necesario considerar la forma en que los museos están presentes en las plataformas de medios sociales. Y sostiene que el mero hecho de estar no es suficiente; incluso puede ser contraproducente si los museos no entienden los nuevos mecanismos de comunicación y de interacción que esas plataformas proporcionan.

Parfraseando a Marta Rodríguez (2015: 51)

“el mundo cultural necesita urgentemente poner en el centro de su actividad digital a las personas, no el producto, con el fin de atraer la atención, hablar de relaciones y diálogo y obtener una comunicación bidireccional que consiga así que podamos adaptar constantemente cómo presentamos los productos y servicios al mercado... tal cual los necesita”

Este es el marco donde se abre paso nuestro objeto de estudio: la gestión de la comunicación orientada a la implementación de la misión de los museos en el siglo XXI. Para abordarlo en primera instancia partiremos de la definición de museo que ofrece el ICOM (2007): “institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo”. Si bien la Asociación de Museos de Gran Bretaña y la Asociación Americana de Museos han introducido definiciones que son ligeramente diferentes, todas tienen un punto común y es que insisten en las actividades que un museo lleva a cabo y qué las diferencia de otras instituciones: conservación, investigación y comunicación (Ginsburgh & Mairesse, 1997). Esta definición de entrada nos plantea una serie de cuestiones: ¿Realmente la sociedad tiene en el museo la implicación y el protagonismo que se le atribuye?

¿Se logran los fines de instruir, educar y entretener, previstos para un museo?
¿Está aprovechada la tecnología al máximo para hacer realidad el servicio a la sociedad y la apertura al público que postulan estas instituciones? ¿Cuenta el museo con una planificación estratégica de la comunicación? Y si es así, ¿está basada en la misión de la institución? La experiencia más común nos lleva a afirmar que el modelo de gestión comunicativa imperante en los museos españoles es todavía algo unidireccional, y esto a pesar de haber introducido el uso de las redes sociales para comunicar con los públicos. Aunque se aprecien cambios positivos en este sentido, intuimos también que un modelo de gestión de comunicación basado en la misión proporciona a las instituciones que contemplan entre sus principales fines la conservación, la investigación y la comunicación, las herramientas necesarias para lograr con éxito dichos fines. En esta línea plantearemos nuestras hipótesis.

Para llevar a cabo la investigación nos proponemos los siguientes objetivos de estudio:

Un primer foco se centra en los distintos modelos de gestión de museos desde distintas perspectivas -según el ICOM, la literatura anglosajona o el panorama internacional- para terminar con la situación de dicha gestión en España. De esta forma nos hacemos una idea global de cómo se gestiona la institución museística en el mundo.

Un segundo plano desciende a detallar cómo se gestiona un museo. Con el objeto de presentar aspectos esenciales de la gestión, estudiamos cada una de las áreas básicas. Es obvio que cualquier institución dedicada al servicio público debe garantizar una buena gestión, pero el museo, como “guardián del patrimonio de un pueblo, región o nación, debe estar muy atento en este sentido” (Edson, 2012). Y aunque pueden darse múltiples formas para hacer una misma cosa, tal y como se pone de manifiesto en el punto anterior, hemos seleccionado

una forma de gestión que, sin tener que ser rígida, responde a las prácticas museológicas vigentes.

Nuestro propósito se encamina a glosar precisamente un modelo de comunicación que sea capaz de lograr la eficiencia competitiva en el entorno de globalización actual; y parte de que el museo es, ante todo, una comunidad de personas que se relacionan entre ellas y con otras personas del exterior. Defendemos que todas estas personas no sólo deben ser tratadas como corresponde a la dignidad de seres racionales y libres sino que, además, el conocimiento de sus motivaciones es indispensable para que la dirección del museo alcance el verdadero objetivo del mismo.

Esto nos lleva al tercer objetivo: el estudio del modelo de gestión prosocial; modelo sobre el que Muñoz-Seca y Riverola (2011) nos hablan de su necesidad originada por la revolución tecnológica y sus profundos efectos en el mundo de la empresa y de las instituciones; que reclama, además, nuevas formas de operar, entendiendo por «operaciones» el conjunto de actividades que se responsabilizan de ofrecer el servicio al público. Aunque se ha avanzado mucho en los últimos treinta años en lo que se refiere a la gestión de servicios, los autores citados proponen la necesidad actual de un nuevo planteamiento de la gestión. De la dirección tradicional o «por funciones» se ha pasado a la dirección «por objetivos», hecho que ha devuelto a la persona su libertad y su capacidad de iniciativa. Esta nueva concepción es mucho más real que la anterior, pero dirigir por objetivos sigue siendo insuficiente para gestionar las organizaciones en las sociedades actuales. Las instituciones del siglo XXI apelan a un nuevo modelo de gestión que contemple a la persona en toda su riqueza y su capacidad de contribuir. Las organizaciones actuales –entre ellas los museos– requieren una dirección por misiones en la que impere como criterio de gobierno el fin y el sentido último de la labor museística.

Una vez vista la gestión –general y particular– de las instituciones estamos

en condiciones de contextualizar dos conceptos fundamentales para llevar a cabo la investigación: la comunicación y la misión, que constituyen el cuarto y quinto plano de estudio respectivamente.

De la definición del museo anteriormente expuesta se desprende el papel esencial que juega la comunicación. Estamos de acuerdo con Mónica Viñarás (2010: 9) en que a menudo la comunicación se plantea de un modo unilateral, es decir, como un sistema para informar sin posibilidad de respuesta por parte del público receptor del que, con razón, se dice que es excesivamente pasivo. Observamos que las instituciones culturales son más informativas que participativas. La gestión con los públicos a través de la red en los museos es un modelo unidireccional que persigue informar de datos o servicios lejos de abrir nuevas formas de comunicación. No obstante, se observa una tendencia al cambio, lo que hace suponer que en los próximos años este panorama será mucho más colaborativo y participativo. De hecho, según el último Anuario AC/E de Cultura Digital, los datos apuntan a que la tecnología está resultando ser una fantástica herramienta para responder a las necesidades que los asiduos al museo tienen y, cómo no, para ampliar los públicos (Cano, Vázquez & Celaya, 2015).

Además, internet ha modificado un entorno en el que la comunicación se dirigía de uno a muchos y ha creado otro en el que todos se comunican con todos y en el que cualquier cliente puede ser el iniciador de un movimiento contrario a nuestra marca. El poder se desplaza hacia el usuario final (Carpintier, 2015).

Estas nuevas circunstancias facilitan la escucha activa por parte de la institución, y así la comunicación se convierte en una herramienta fundamental que facilita el conocimiento de las necesidades del público y en consecuencia, debe aplicarse en la gestión.

Pero la comunicación ha de estar basada en la misión para responder realmente a lo que el público necesita. Por eso resulta clave a toda institución la formulación de las siguientes preguntas: ¿cuál es el propósito de nuestra organización? ¿qué hay de singular en lo que hacemos? ¿qué pretendemos conseguir? Todas ellas responden a la misión del museo. Sin olvidar, tal y como expone Moore (2005: 37) que la declaración de misión es el punto de partida del plan estratégico del museo. Es fundamental el conocimiento público del objetivo de la institución pero, lejos de expresar una lista de funciones, la misión ha de ser inspiradora, positiva, basada en valores importantes, capaz de mover a las gentes y de conseguirles algo que desean.

Llegado este punto consideramos dos factores externos que en la actualidad afectan de manera determinante a la comunicación museística: la marca ciudad y el marketing.

En las últimas décadas, de manera creciente, la gestión de marca se ha convertido en uno de los temas obligados para los gobiernos y las organizaciones privadas y públicas de las ciudades y de los países Fuentes (2007). Este nuevo frente de gestión cobra gran importancia ya que gracias a su planificación se puede evidenciar logros importantes en el fortalecimiento de la competitividad y la imagen de las ciudades y de los países. Aunque el fin de un museo es constitutiva y esencialmente cultural, prolifera el número de museos a los que se adjudica un cometido económico, es decir, la re-activación/diversificación urbanístico-económica de ciudades (Plaza, & al., 2008). Nos centraremos, pues, en el papel clave que los museos actuales desempeñan en los procesos de mejora urbanística. En la actualidad se está produciendo el auge de los grandes museos o el también llamado “efecto Guggenheim”, calificado así por las consecuencias que tuvo en la ciudad de Bilbao la apertura del edificio diseñado por Frank Gehry. Muchas ciudades buscan repetir este efecto con un museo firmado por un arquitecto de prestigio que les devuelva vitalidad y las sitúe como punto

de referencia para el turismo cultural (Herrero, 2009).

Que la ciudad sea identificada y percibida como algo único y diferente es el objetivo de la estrategia de posicionamiento en las ciudades. Por eso es importante la tarea encomendada a la comunicación –tanto hacia el interior como hacia el exterior de la ciudad– como etapa final de un proceso en el que se comunica el valor de los atractivos creados en la ciudad. En esta fase, dice Elizagárat (2006), las ciudades han comprendido que la organización de grandes eventos, deportivos o culturales, son un vehículo de comunicación, por el efecto de notoriedad que el evento ejerce sobre la ciudad, atrayendo turismo urbano, que acude a la ciudad para ver sus nuevos equipamientos, museos, patrimonio histórico y cultural, con un importante impacto económico sobre la actividad comercial, de ocio y entretenimiento de los centros urbanos. En este contexto de museo dentro de la marca ciudad, nosotros nos cuestionamos si, en aras de un crecimiento económico, la gestión de la comunicación se desvía de la misión del museo. También si por el contrario es posible gestionar la comunicación basada en la misión, obteniendo así un efecto potenciador del museo y por extensión, de la marca ciudad.

Por último consideramos cómo hoy en día los museos están descubriendo que pueden utilizar las herramientas de marketing y planificación estratégica para alcanzar sus objetivos, sin comprometer su misión ni su integridad. De hecho el marketing y la planificación de calidad son instrumentos más que finalidades: se adaptan a los propósitos y objetivos que definen los responsables de museos. En un mundo regido por la competencia, a los museos se les mide tanto por las experiencias, beneficios y resultados que generan como por las colecciones y demás recursos que poseen. El marketing y la planificación estratégica son herramientas para modelar, comunicar y distribuir experiencias y programas

de calidad, al tiempo que para intentar llegar a un público lo más amplio posible (Kotler & Kotler, 2008). Un séptimo objetivo ha sido profundizar en el marketing de museos como herramienta de comunicación.

Para abordar estas cuestiones hemos recurrido principalmente a la técnica metodológica del estudio de caso. Así llegamos a nuestro octavo objetivo: conocer los principales museos de Málaga y sus modelos de gestión de comunicación. Con este objeto se ha trabajado en cinco etapas: 1) La elaboración de las preguntas de investigación planteadas para cada uno de los museos; 2) el estudio piloto que ha consistido en la preparación de un protocolo de investigación, y para lo que se ha elaborado un documento de los procedimientos que se iban a desarrollar, así como los instrumentos de medición y recopilación de datos; 3) la realización de entrevistas en profundidad como vía elegida para la recopilación de datos; 4) a continuación se ha realizado el análisis de los datos, para lo que se han formulado proposiciones teóricas provisionales y se han confrontado con los resultados del caso estudiado; y por último, 5) la redacción del informe valorando la gestión de la comunicación y a qué tipo de modelo responde (Wimmer & Dominick, 1996).

Finalmente, llegamos al objetivo concluyente de la investigación: una proposición de aplicaciones de mejora.

1.2. Propósito

El propósito que persigue la presente investigación es describir y proponer un modelo de gestión que permite acercar la idea de comunicación a la idea de servicio («prosocial motivation») y la alinea con el cumplimiento de la misión propia del museo. Según este modelo, la institución desarrolla su estrategia de comunicación partiendo no de la información que le interesa dar a la institución

sino de la comunicación orientada a lo que interesa al público. Se verá que para ese cambio de planteamiento es clave que la comunicación sea bidireccional en toda la profundidad del término. Demostraremos así que cuando la gestión y la comunicación se centran en el servicio se refuerza la comunicación (la comunidad) entre museo y público.

Una de las consecuencias claves de la implantación de este modelo de gestión será que en la declaración de la misión del museo se dé la intervención más amplia posible de todos los interesados, incluido el público actual del museo y el potencial. De hecho, como afirma Moore (2005: 39) el proceso de hacer que intervenga el mayor número posible de interesados en la declaración de la misión será vital para aumentar el número de visitantes. De esta manera no solo participarán en la declaración de la misión sino que también la harán propia.

El resultado final que perseguimos, por tanto, sería realizar un trabajo que pueda servir de modelo e inspiración en la gestión de la comunicación museística. Éste modelo deberá caracterizarse en primer lugar por constituir una propuesta abierta a aportaciones posteriores que lo hagan evolucionar; y en segundo lugar porque abre nuevas vías de reflexión entre los profesionales de la gestión de museos y en concreto de la comunicación.

1.3. Justificación

El interés por la gestión de la comunicación de museos está basado en varias razones. Por un lado el conocimiento de la gestión de instituciones culturales que he obtenido gracias a mi labor profesional como coordinadora del Aula Universitaria Hospital Real de la Misericordia, centro dependiente de la Delegación de Cultura del Ayuntamiento de Marbella. Por otro, el acercamiento a la gestión

del mundo del arte que experimenté a través de unas prácticas realizadas en la Fundación Juan March (2012) bajo la supervisión del director de exposiciones y de los Museos de arte abstracto de Cuenca y de Palma de Mallorca. Esta segunda vivencia dio origen al trabajo de final del master, sobre gestión de fundaciones. Ambas experiencias han sido el inicio de un profundo despertar del interés por el funcionamiento interno de las instituciones culturales y en concreto de los museos.

Además, en el año 2014, como respuesta a la motivación del deseo de investigar sobre un tema novedoso en comunicación museística, y gracias a los conocimientos adquiridos en un programa de gestión estratégica y liderazgo social realizado en el IESE, inicié un estudio de un modelo de gestión basado en la misión. Este modelo se apoya en las oportunidades que ofrecen las TICs, y reorienta la actividad comunicativa de la mera información, que le interesa al museo, a una comunicación orientada a la misión. Con este propósito se estudió el caso del museo Thyssen-Bornemisza. Los resultados –publicados en una revista Scopus– dibujaron el perfil de un modelo de gestión de la comunicación que usa tecnologías emergentes para una interacción eficaz con el público y para reforzar el cumplimiento de la misión de la institución (Pérez, Bastons & Berlanga: 2015).

Nos dimos cuenta que las posibilidades comunicativas de los museos suponen un reto para los investigadores. Con la revolución tecnológica, nos encontramos en un momento de adaptación. A esto añadimos el hecho de que, cada vez más, tenemos museos creados con una intención de proyecto de dinamización de la marca ciudad con fines económicos. Esto conlleva que la misión de servicio público –que por definición tiene la institución museística– corra el riesgo de desviarse a una misión enfocada al plan estratégico urbanístico-financiero. Por tanto, nos pareció ilusionante y necesario investigar sobre el modelo de gestión de comunicación prosocial en museos de estas características. Pensamos que este estudio puede plantearse como un proyecto de interés general para la comunidad

científica debido a la actualidad y novedad del tema.

Por último no quiero dejar de mencionar que mi primera motivación ha sido mi pasión por el arte y, en concreto, por el proceso creativo. Tener este doble perfil –artístico y de gestión– me ha ayudado a abordar con mayor amplitud y exhaustividad el complejo mundo de la comunicación de los museos basada en la misión.

1.4. Finalidad

Esta investigación, con todas las propuestas, aplicaciones, reflexiones y conclusiones finales que puedan originarse en el curso de la misma, está dirigida a un amplio abanico de receptores. Sus conclusiones persiguen, además, tener un valor práctico, es decir: que lo observado pueda ser extrapolado a otros casos (Wilmer & Dominick, 1996).

En primer lugar a todos los profesionales de los museos, al director y a todo su personal.

Muy particularmente al director del departamento de comunicación, al director del departamento de marketing y al director del departamento de publicaciones.

A todas aquellas personas inmersas en el mundo de la gestión cultural.

A todos los miembros del ICOM, especialmente a los miembros del Comité Internacional de Museología, Comité internacional de Gestión de Museos y Comité Internacional de Marketing y Relaciones Públicas.

A todos los investigadores de la gestión de la comunicación museística, de la gestión de museos y de la gestión cultural.

Y a un público general, que por propia definición, es un objetivo primordial de los museos actuales.

1.5. Recursos

Entre los recursos utilizados para llevar a cabo la tesis y conseguir los objetivos propuestos, en primer lugar contábamos con la ventaja de haber hecho un trabajo previo de investigación de la gestión de la comunicación sobre el caso Thyssen. También con el bagaje profesional descrito anteriormente en los campos del arte y la gestión.

Para la primera fase de la tesis lógicamente hemos precisado realizar una extensa búsqueda documental. Se ha utilizado una amplia bibliografía así como publicaciones que abordan el tema desde un punto de vista científico.

Para reforzar esa documentación y ampliar posibles enfoques, a lo largo de estos años hemos acudido y participado en foros y cursos especializados en la gestión cultural. Con esto se pretendía contactar y mantener entrevistas personales con algunos de los mejores especialistas tanto de la gestión cultural como de la comunicación o del marketing. Esto nos ha permitido recabar sus opiniones y puntos de vista a la vez que nos ha puesto en contacto con numerosos investigadores puntera en estos campos así como profesionales de museos de gran prestigio.

Como técnica metodológica se ha realizado el estudio del caso malagueño por ser un caso paradigmático en la creación de museos dentro del contexto de la marca ciudad. Hemos podido acceder in situ a las conversaciones y entrevistas con los directores de las instituciones que cubrían el espectro de museos clave para nuestro estudio.

1.6. Pertinencia

En la introducción del anuario AC/E (2015) –que trata sobre museos y nuevas tecnologías– se hace referencia a que la incorporación del uso de las nuevas tecnologías es ya una realidad muy extendida en todo tipo de instituciones museísticas. Se ha entendido que la innovación puede jugar a su favor, aportando riqueza, haciendo del museo un lugar más social y dinámico, organizando las tareas de forma transversal. La tecnología está resultando ser una fantástica herramienta para responder a las necesidades que los asiduos al museo tienen y, cómo no, para ampliar los públicos. Las posibilidades de comunicación, de promoción y de difusión del patrimonio albergado en el museo se multiplican así como las posibilidades de interacción y construcción de contenidos y experiencias con el usuario. Hoy día las personas interesadas en museos no solo quieren pasear por sus salas, ver, estar, ser sujetos pasivos. Están reclamando ser partícipes de la construcción de los relatos que el museo genera, formar parte de lo que está ocurriendo, ya que el museo forma parte de su realidad e identidad (Cano, Vázquez, & Celaya, 2015).

La incorporación de las nuevas tecnologías ha supuesto un cambio radical en la comunicación museística, y ha pasado a formar parte de su planificación estratégica. Nos parece que este trabajo puede tener gran interés para la comunidad científica relacionada con los museos, pues llevamos años enfrentándonos a este reto y entendemos la necesidad de investigación y propuestas de nuevos modelos.

1.7. Estructura

El primer capítulo contiene la “presentación de la investigación” y en ella se incluyen el objeto y su contexto, el propósito de la investigación, la finalidad, los recursos que hemos utilizado y la motivación que nos ha llevado a su realización; también de forma general la metodología utilizada.

En el capítulo segundo hemos elaborado el “marco teórico”, un estado de la cuestión en el que se abordan de forma sistemática los grandes conceptos sobre modelos de gestión en general, cómo se gestiona un museo, la comunicación y la misión de los museos, la marca ciudad y el marketing. Esta revisión teórica nos parece fundamental para entender cada uno de los aspectos que se tratan en el análisis posterior. Este capítulo, además de servir de marco que contextualiza el estudio de campo, nos aporta la justificación para la elección del estudio del caso malagueño.

Con estos dos capítulos, se da por concluida la parte teórica para centrarnos en la investigación propiamente dicha. Pasamos, pues, al “diseño de la investigación”, las preguntas de investigación generales, los objetivos generales y particulares y las hipótesis.

El capítulo cuarto da paso al “análisis e interpretación de los datos”: procedemos al estudio de caso de los tres museos más importantes de Málaga. El análisis se realiza con entrevistas focalizadas a sus directores. También se ha pedido colaboración a los responsables de comunicación y marketing que nos han facilitado datos de interés. Las entrevistas se han realizado mediante un cuestionario que hemos elaborado detenidamente para recoger de estos

expertos sobre el tema una amplia información de la materia que se quiere estudiar, y para contrastarla con nuestras hipótesis. Con la búsqueda documental previa y la interpretación de estas entrevistas se contrasta el modelo prosocial con la gestión museística malagueña y se dibuja el modelo de gestión que se propondrá.

Las “conclusiones” quedan recogidas en el capítulo quinto de la tesis y en él se materializan las aportaciones. Para una mayor comprensión hemos hecho tres subapartados: el primero, con las conclusiones propiamente dichas, sobre el trabajo realizado y expuesto en el capítulo del marco teórico incluyendo el contraste de hipótesis. El segundo subapartado contine la “discusión” en la que hacemos una revisión crítica y contextualizada de los resultados y las conclusiones. Finalizamos este capítulo con las “aplicaciones” teóricas y prácticas de la tesis.

El sexto capítulo lo dedicamos a la bibliografía.

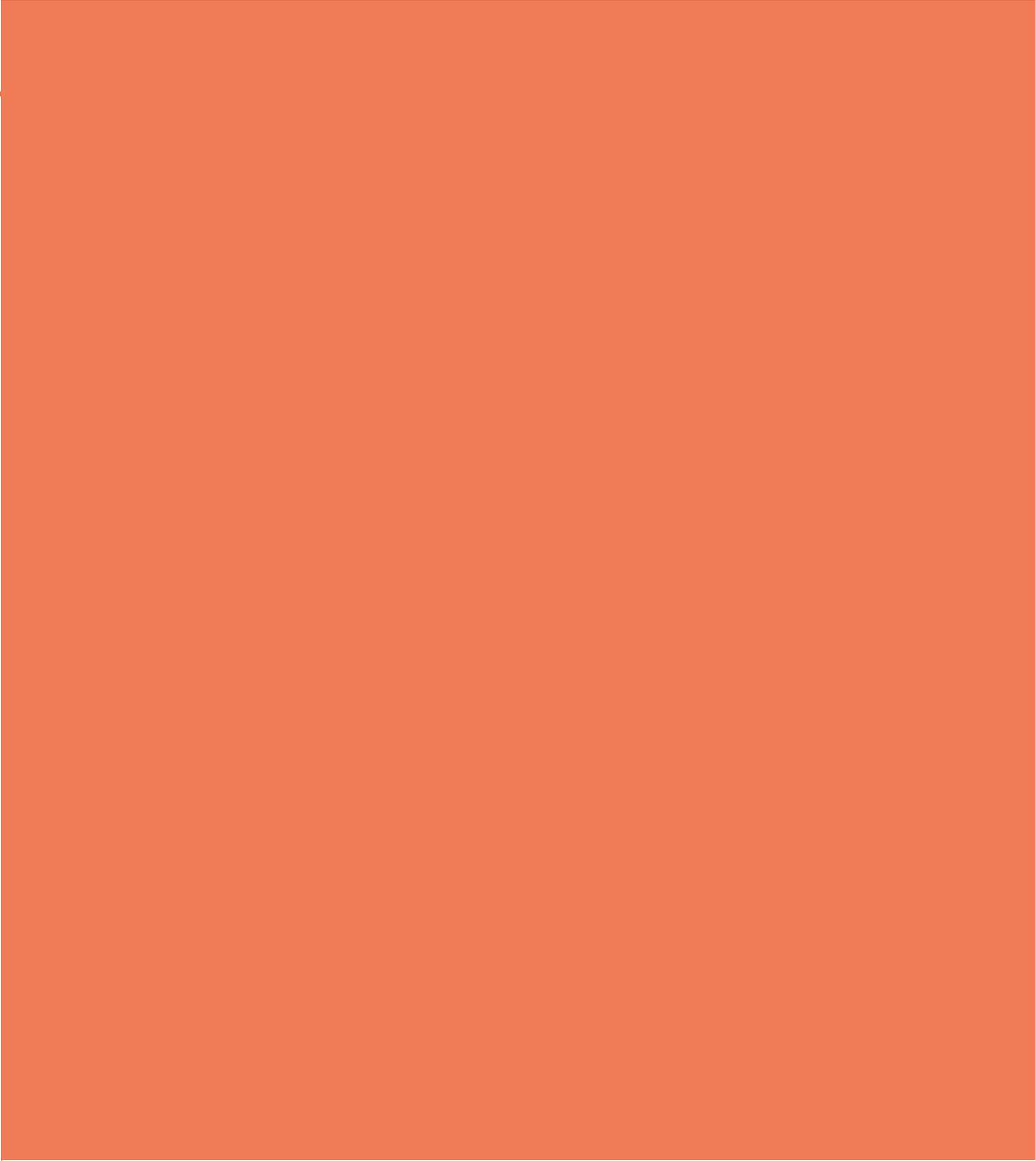
Los “Índices” de contenidos de carácter gráfico o esquemático, tablas, ilustraciones y gráficos comprenden el capítulo séptimo.

Y terminamos con el capítulo octavo, que recoge el “anexo” con el cuestionario que se le ha pasado a los directores de los museos seleccionados y las entrevistas transcritas.





02. MARCO TEÓRICO. ESTADO DE LA CUESTIÓN



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

2. MARCO TEÓRICO. ESTADO DE LA CUESTIÓN

2.1. El Museo y la gestión

2.1.1. El Museo del siglo XXI

A lo largo de la historia, el museo ha ido readaptando su propia definición que le aporta su carácter propio como organización cultural. Esto ha llevado a la entidad a transformar tanto las funciones como los fines que desarrolla para contribuir a la mejora de la sociedad, lo que ha permitido a la institución encajar los cambios políticos, culturales y sociales en su entorno (Cordón, 2014).

El concepto de museo moderno nace en el siglo XVIII. Es entonces cuando esta institución, por primera vez en la historia, abre sus puertas al público sin ningún tipo de discriminación. Lo que motiva su apertura es el interés que tienen los ilustrados en acercar al pueblo aquello que durante siglos había pertenecido a las familias reales y nobles: el arte.

Alonso (1993: 73-74) considera al museo un fenómeno europeo, que se extendió como institución pública y didáctica gracias a la nacionalización de las colecciones reales y privadas durante los siglos XIX y XX por diferentes países de todo el mundo. Pero como afirma Morente (2005: 16) desde el siglo XVIII a nuestros días, se han dado momentos claves de inflexión que han marcado la incorporación de nuevas tipologías, nuevos modelos de administración, nuevos conceptos y también nuevas metodologías. Durante los más de dos siglos desde que nace el museo como institución, se ha enriquecido con distintas funciones que le confieren una notoria misión social. Pero además, también durante este tiempo han ido surgiendo organizaciones internacionales cuya finalidad es facilitar la misión de los museos. Dichas organizaciones no han con-

seguido adoptar una única definición válida y que ayude a acotar el término museo. Pero, tal y como apunta Córdón (2014: 69) el organismo internacional con más relevancia en el ámbito museístico es el International Council of Museums (ICOM). Institución, que sí ofrece una definición clara del término. De hecho, diversas asociaciones nacionales de museos, como por ejemplo, la americana, la canadiense o la británica adoptan prácticamente esa definición anteriormente expuesta y que ha sufrido ocho modificaciones a lo largo de su historia como queda reflejado en el archivo del ICOM (ICOM, 2007).

Por otro lado, motivada por los movimientos sociales sucedidos desde la Segunda Guerra Mundial y que se extendieron durante los años 60 y 70, aparece la llamada Nueva Museología. Nace como un movimiento de profesionales con una visión alternativa a las labores museológicas que se venían realizando en los museos hasta mediados del siglo XX (Navajas, 2000: 2). Este movimiento tendrá su referente y punto de partida en la mesa redonda celebrada en 1972 en Santiago de Chile, organizada por la Unesco con el título “el papel de los museos en América Latina”. Como movimiento institucionalizado y adherido al ICOM no podemos hablar de él hasta la declaración de Quebec de 1984 y la posterior fundación del movimiento internacional para la nueva museología (MINOM) en Portugal de 1985.

El acercamiento al público, la importancia de los discursos, la función y compromiso social y el amplio valor cultural otorgado a sus bienes son los reclamos de la Nueva Museología, que dará lugar a las denominadas “Museología transformativa”, “posmuseo” o “Museología crítica”. Corrientes estas ya plenamente elocuentes de las denominadas consecuencias de la posmodernidad (Morente, 2005: 25).

Concluimos con la consideración de que en el siglo XXI, el museo está

totalmente revitalizado. Sus funciones y sus fines están muy definidos orientados a la prestación de un servicio a la sociedad. De hecho Las propias definiciones de “misión” de los museos contemporáneos son lo suficientemente elocuentes. Y ante este panorama las formas de comunicación se han redefinido, demandando del museo la necesidad de una adaptación a distintas metodologías. Las nuevas tecnologías, además de ayudar a la institución a darse a conocer, también hacen posible que se mantenga un diálogo constante con los públicos. Por todo esto nos parece importante que la comunicación se profesionalice como una herramienta al servicio del museo que le ayude a desarrollar su labor de la mejor manera posible.



Ilustración 2 . Señalética Málaga centro. Foto: Lucía Pérez

2.1.2. Modelos de gestión de museos

Entendemos por modelo de gestión el marco de referencia para la administración de una entidad y coincidimos con Gilabert (2011) cuando afirma que no existen recetas genéricas, intachables e inamovibles para la gestión de los museos porque cada uno según sus colecciones, su personal, su lugar de ubicación, su público o su situación jurídica, o cualquiera de las circunstancias que le acompañen, tendrá unas características y problemáticas propias y diversas. Y esto aunque siempre deba partir de la existencia de una política previa que deje clara las directrices y los propósitos esenciales de la entidad de cara a la sociedad.

El siguiente capítulo está dedicado a cómo se gestiona un museo en general; no obstante nos ha parecido interesante recoger en este apartado una síntesis de distintos modelos de gestión desde varios puntos de vista. La selección que hemos hecho no pretende ser exhaustiva; es sólo una muestra panorámica que nos sitúa en el paisaje internacional para terminar en el paisaje nacional: España.

1. Empezamos por la clasificación que hace el ICOM en el manual práctico que publicó en 2012 (Edson, 2012). La clasificación que nos presenta atiende a la organización, gestión y financiación. Distingue entre:

Museos públicos: creados y administrados por agencias gubernamentales nacionales, regionales o locales.

Museos privados: financiados y administrados por particulares u organismos privados, en ocasiones con fines lucrativos.

Museos de fundaciones y asociaciones: con fines no lucrativos.

Museos universitarios: adscritos a una escuela superior o una universidad que los utiliza con fines pedagógicos, aunque muchos de ellos también tienen una función pública importante.

2. Por otro lado, según la reciente literatura anglosajona especializada en el terreno de la gestión (Lord & Lord, 2008), cita cuatro formas principales de gobierno: museos que tienen dependencia orgánica, museos con dependencia pero con autonomía de gestión, organismos sin ánimo de lucro y entidad privada. Tomamos a Lord como referencia clave en lo que atañe a la gestión de museos ya que este autor está considerado una autoridad en el mundo de la gestión museística, y sus investigaciones y hallazgos han servido de base a muchas publicaciones posteriores (Asuaga & Rausell, 2006; Balado-Albiol, 2012).

Museos que tienen dependencia orgánica. El museo forma parte de un gobierno, una universidad o una empresa. Los trabajadores son empleados o funcionarios, dependiendo de si el museo pertenece a una universidad o empresa o a un organismo de la administración, respectivamente. El director, o bien es nombrado por la autoridad gubernamental que corresponda, o también puede acceder al puesto según los procedimientos establecidos por la función pública.

La financiación se produce mediante asignaciones procedentes de los presupuestos de la organización de la que dependen. Las rentas que generan van a parar automáticamente a las arcas de la organización, por lo que nunca pueden beneficiar directamente al museo. Lo que crea poco incentivo para proporcionar al público servicios complementarios de calidad, tiendas y las cafeterías. Los patronatos, sólo tienen carácter asesor y nunca poder decisorio.

Museos con dependencia pero con autonomía de gestión. La administración, universidades y empresas les otorgan autonomía de gestión. Por un lado

las instituciones se liberan de partidismo político y por otro se estimulan para conseguir medios de subsistencia suplementarios.

Normalmente disponen de un órgano de gobierno nombrado por la propia cúpula de la Administración o en su caso por el presidente de la empresa o corporación. Es el que se encarga de establecer las grandes líneas de actuación del museo y aprueba sus proyectos. También elige al director del museo.

El personal del museo puede ser funcionarios, empleados de la empresa o contratados directamente por el museo.

Las colecciones, la finca y el edificio del museo pueden pertenecer a la Administración o empresa o al propio museo. Tienen financiación pública, consistente en una asignación anual no fija, presentada como subvención. Cuentan también con la libertad de buscar financiación privada o incluso conseguir otras subvenciones institucionales provenientes de distintos departamentos, niveles u organismos de la Administración. Gozan de autonomía para utilizar lo que ingresan libremente para su propio beneficio.

Este tipo de museo también se corresponde con el museo público del apartado anterior, pues no deja de estar creado por la Administración pública aunque tengan autonomía de gestión.

Organización sin ánimo de lucro. Los patronatos son verdaderos órganos de gobierno. Asumen la responsabilidad legal y financiera del museo, sujetándose a las leyes que en cada país rigen este tipo de organizaciones.

En este caso, las colecciones pertenecen a la organización, así como los edificios e instalaciones, y los empleados del museo son contratados directamente por la organización.

Los directores son nombrados por el patronato. La financiación suele

provenir de una mezcla de fondos públicos y privados, que incluye ingresos por donaciones, por dotes y muy especialmente por el gasto realizado dentro del museo por los visitantes.

Entidad privada. Las personas que poseen museos privados generalmente poseen también las colecciones y a veces las instalaciones. La financiación de estos museos procede directamente de los propietarios y de los rendimientos que estos museos generan. El director suele ser contratado por el propietario, quien puede además nombrar un comité asesor. El personal de museo es empleado por el propietario.

Factor	Dependencia orgánica	Dependencia con autonomía	Sin ánimo de lucro	Privado
Propiedad	De la Administración o de una Empresa	De la Administración o de una Empresa	Asociación o Empresa Pública	Individual o de una Empresa Privada
Patronato o Consejo	Asesor	De gobierno o asesor	De gobierno	Asesor
Financiación	Asignación anual	Subvencionado más ingresos propios	Ingresos propios más subvenciones y dotaciones	Privada más ingresos propios
Donaciones	Poco probables	Más probables	Muy probables	Improbables
Personal	Funcionarios o empleados	Funcionarios propios del museo	Empleados de una asociación	Empleados de una empresa
Voluntarios	Pocos	Algunos	Muy probables	Raros

Tabla 1. Modelos de gestión. Fuente: Lord, B. & Lord, G.D. (2008)

3. La tercera distinción procede de una Nota Técnica del IESE (Herrero, 2009) y aunque esté basada en el panorama internacional, se centra fundamentalmente en el tema económico, ya que considera la cultura, y en particular los museos, como recurso y fuente de desarrollo económico, fruto de los cambios que se han producido en los últimos años. También destaca

los nuevos retos de gestión generados.

Un primer bloque viene marcado por el sistema europeo continental, donde fundamentalmente nos encontramos al sector público; seguidamente, el sistema británico con preponderancia de las instituciones públicas, también tiene que autofinanciarse. Por último, distingue un tercer bloque, el sistema norteamericano. En este último, aunque los museos reciben contribuciones del gobierno, sus producciones dependen totalmente de las aportaciones individuales y corporativas.

Por citar algunos ejemplos concretos de distintos países: en Francia la financiación de los museos está totalmente centralizada, siendo el Louvre un caso especial: se financia principalmente del patrocinio, mecenazgo y la venta de entradas, y no necesita ayuda pública.



Ilustración 3. Museo del Louvre. París. Foto: Lucía Pérez

En Alemania tienen un sistema de descentralización del Estado similar al español. Cada región gestiona sus propios presupuestos culturales, y de

ellos se nutren los museos locales. El problema que se plantea es que los grandes museos se quedan relegados. Está en estudio una previsión financiera que directamente atienda a las instituciones culturales más emblemáticas.

En el caso del Reino Unido existe un complejo sistema de financiación. El organismo gestor es el Department for Media, Culture and Sports (DMCS), del que dependen los distintos Arts Council (Inglaterra, Gales, Escocia e Irlanda del Norte). Estos se encargan de distribuir el dinero público obtenido del Gobierno y de la National Lottery entre las diferentes regiones.

En Estados Unidos los museos son organizaciones sin ánimo de lucro, “Non Profit Organisations” (NPO), que gestionan sus propios recursos con una menor presencia pública en la financiación. El único complejo público de museos americanos es la Smithsonian Institution, con sede en Washington.



Ilustración 4. “Last conversation piece” de Juan Muñoz. Hirshhorn Museum and Sculpture Garden, Washington D.C. Smithsonian Institution. Foto: Lucía Pérez

Por último, citamos el caso paradigmático de Japón, donde en el año 2001 los museos pasaron de ser estatales a privatizarse, por lo que se vieron obligados a autofinanciarse. Para salir adelante muchos de ellos hicieron un plan estratégico que incluían exposiciones de grandes figuras y que reportaron importantes ingresos.

Cabe señalar que a nivel internacional, hay una tendencia importante a traspasar las instituciones y servicios culturales y patrimoniales del sector público fuera del control directo y de la responsabilidad directa del Gobierno; esto se lleva a cabo a través del surgimiento y aceleración de procesos que se describen con muchas variantes como “traspaso de competencias”, “descentralización”, “desestatalización” o “privatización” (Boylan, 2007: 131)

4. Cerramos este apartado abordando la situación en España: la Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español y el Real Decreto 620/1987, por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos, expone una definición de museo en la línea proclamada por el Consejo Internacional de Museos (ICOM) ya expuesta anteriormente: «Son museos las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural» y que queda recogida en el artículo 59.3.

A partir de esta definición se crea un nuevo concepto de museo volcado hacia el público, que aumenta sus funciones socioculturales, en el que se incorporan nuevos modelos profesionales y se trabaja en equipos multidisciplinares (MECD, 2015).

A continuación detallamos la organización dentro del Ministerio:

La Subdirección General de Museos Estatales, es la unidad administrativa que promueve y coordina las actuaciones en materia de museos en el ámbito estatal. Este órgano depende de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y de Archivos y Bibliotecas.

La Junta Superior de Museos es, según (MECD, 2015), “el máximo órgano consultivo de la Administración General del Estado en el ámbito de los museos. Y el Sistema Español de Museos es un instrumento de cooperación y coordinación entre museos compuesto por museos adscritos al Ministerio, museos dependientes de otros ministerios, museos que se adhieren mediante convenios, el Instituto del Patrimonio Cultural de España y la Subdirección General de Museos Estatales”.

Según este documento, los museos españoles se clasifican en dos grupos principales:

- Titularidad pública, gestionados por la Administración General del Estado, las Administraciones Autonómicas o las Administraciones Locales.
- Titularidad privada, dentro de los que se engloban los de titularidad eclesiástica.

Los últimos datos nos indican que, de los más de mil museos registrados en el buscador de museos de España, 140 pertenecen a la Administración General del Estado.

84 Museos están adscritos al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte:

- 16 son de gestión exclusiva de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y de Archivos y Bibliotecas.

- 64 son de gestión transferida a las Comunidades Autónomas (por medio de convenios).
- El Museo Nacional del Prado es un Organismo Público Especial.
- El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía es un Organismo Autónomo.
- El Museo Nacional del Teatro es de gestión exclusiva del Instituto Nacional de Artes Escénicas y Música (INAEM).

56 Museos están adscritos a otros departamentos ministeriales, organismos autónomos, Reales Academias, etc.

El resto de los museos es gestionado por otras administraciones públicas o instituciones privadas (MECD, 2015).

2.1.3. La gestión

La palabra gestión es un vocablo frecuentemente utilizado para hablar o hacer referencia al museo posmoderno. Este término reúne al conjunto de acciones que se llevan a cabo para la administración de una organización cualquiera, gracias a un proceso de planificación, dirección, organización y control como lo plateó el ingeniero y teórico de la administración de empresas, Herni Fayol, a principios del siglo XX y que Michael Fopp describe aplicándolo a la gestión museística (Fopp, 1997).

El museo como organización se está viendo implicado en una transformación. Esta evolución le lleva a convertirse en una especie de empresa cultural que, a través del uso de técnicas de gestión del ámbito empresarial,

está adaptando sus equipos de trabajo y sus prestaciones a un nuevo escenario social (Gilabert, 2011: 143-144).

Existe un cuerpo de literatura relevante en materia de planificación museística y gestión de proyectos: modelo francés (Rivière, 1989; Chatelain-Ponroy, 2004); modelo anglosajón (Thompson, 1992; Ambrose & Paine, 1993; Harrison, 1994; Janes, 1995; Davies, 1996; Moore, 1997; Foop, 1997; Kotler & Kotler, 2008; Lord & Lord, 2008), o los estudios españoles (León, 1978; Alonso, 1999; Hernández, 1998, entre otros).

Sin embargo, todavía hay una gran confusión terminológica que se puede justificar dada la juventud de la materia y la extrapolación de conceptos del mundo empresarial. La gestión, en cuanto concepto, depende del contexto en el que se aplique y puede tener varias acepciones, en base a la subjetividad y complejidad de su significado (Gilabert, 2011). Pero tal y como nos dice el manual práctico, editado por la UNESCO, “Cómo administrar un museo” debe quedar garantizada la buena gestión, se nos recuerda que los museos, son instituciones dedicadas al servicio público, guardianes del patrimonio cultural, natural y científico de un pueblo, región o nación. Esta obligación y compromiso deben reflejarse en todos los aspectos de su funcionamiento (Edson, 2012).

Antes de adentrarnos en dar una explicación detallada de cómo ha de ser dicha gestión, nos ha parecido importante mostrar algunos aspectos relevantes a tener en cuenta:

En primer lugar, el hecho de que la gestión ha de estar preparada para desempeñar cinco funciones, que faciliten el cumplimiento de la misión, el mandato, las metas y los objetivos del museo. Esas funciones son: Inspirar con sentido de la misión, comunicar el mandato del museo, dirigir los esfuerzos hacia la consecución

ción de las metas, controlar la consecución de los objetivos y evaluar el cumplimiento de las funciones del museo (Lord & Lord, 2008).

En segundo lugar, siguiendo el ya mencionado manual práctico del ICOM, los criterios de una buena gestión son los siguientes: 1) asignar la persona adecuada al puesto adecuado; 2) definir las tareas que hay que ejecutar; 3) decidir la manera en la que deben cumplirse esas tareas; y 4) administrar las relaciones entre los ejecutantes y las demás personalidades (Edson, 2012).

Con respecto a las figuras y personas que llevan a cabo la gestión del museo, conviene tener claras sus funciones y responsabilidades. Nos ha parecido interesante la relación que hace Barry Lord, porque aunque contemos con variaciones en la vida práctica, resulta bastante clarificadora.

Empezaremos con el patronato o junta de gobierno. Sus responsabilidades son:

- Garantizar la continuidad de la misión, el mandato y los propósitos con que se funda el museo
- Actuar como puente entre el museo y la comunidad
- Preservar de daño y pérdida de las colecciones del museo
- Garantizar que el museo sirve a un público lo más amplio posible
- Garantizar que el museo desarrolla programas de investigación
- Discutir y aprobar líneas de actuación consecuentes con la misión y el mandato del museo y supervisar su cumplimiento
- Hacer plan estratégico
- Garantizar estabilidad financiera
- Contratar a un director para el museo, evaluar su gestión y despedirlo si es necesario

- Asegurarse de que el museo dispone de suficiente personal para llevar a cabo todas sus funciones.

Normalmente el director no es un miembro de derecho del patronato, pero es conveniente que asista a todas las reuniones del mismo y haga recomendaciones sobre líneas de actuación, velando por la misión y el mandato del museo. El



Gráfica 1. Dinámica gestión museo. Fuente: Lord & Lord, 2008

director es el responsable de la gestión diaria del museo, y en última instancia el que ejecuta los planes que se aprueben por el patronato. De ahí la importancia del mantenimiento de las buenas relaciones entre patronato y director. El patronato debe apoyar al director siempre y cuando las políticas y los planes sean ejecutados de una manera profesional, sin inmiscuirse en la administración del día a día.

Pues como dice Edson, “la función directiva aporta el liderazgo, la visión y las orientaciones que garantizan una buena gestión” (Edson, 2012).

Las funciones y responsabilidades de los patronatos generalmente se regulan en estatutos o documentos de constitución.

Un aspecto primordial de la gestión consiste en documentar la estructura que confiere su legitimidad al museo. Este proceso fundamental es válido para todos los museos.

En cuanto a la estructura del museo, la mayoría la tienen al menos dividida en tres sectores de actividades: administración, activos (colección, documentación y conservación) y actividades (investigación, exposición e interpretación).

La existencia de estas tres divisiones distintas implica la necesidad de colaboración interdepartamental que faciliten las funciones del museo: misión, mandato, objetivos y metas (Lord & Lord, 2008).

Por otro lado, hay tres estructuras organizativas o modelos básicos de organización interna. Estas, generalmente se usan formando combinaciones según requiera el tipo de trabajo desarrollado:

Pirámide jerárquica. En ella el órgano rector se encuentra en la cima de la pirámide, seguido inmediatamente por el director. El resto del personal se distribuye según su relación con las principales divisiones del museo. Es la forma más común de organización utilizada por los museos en todo el mundo. En los museos pequeños, una o dos personas han de realizar todas las funciones. Si sólo hay tres personas, hay que distribuir las cuatro funciones entre las tres. Si son grandes, cada división suele tener su propio departamento, organizados de forma que pueda extenderse el principio jerárquico.

Matriz. Es un formato rectangular en el cual las funciones se distribuyen según dos ejes que interaccionan. El personal, en particular los de mayor jerarquía, son investidos con una responsabilidad vertical para una especialización y sus efectivos. Pero también deben administrar una esfera que abarque toda o casi toda la estructura organizativa del museo, A través de un comité interno

o de un grupo de trabajo interdisciplinario. En esta estructura cada empleado depende tanto del director o gerente, como de un gerente de proyecto. Busca la mayor integración de recursos especializados.

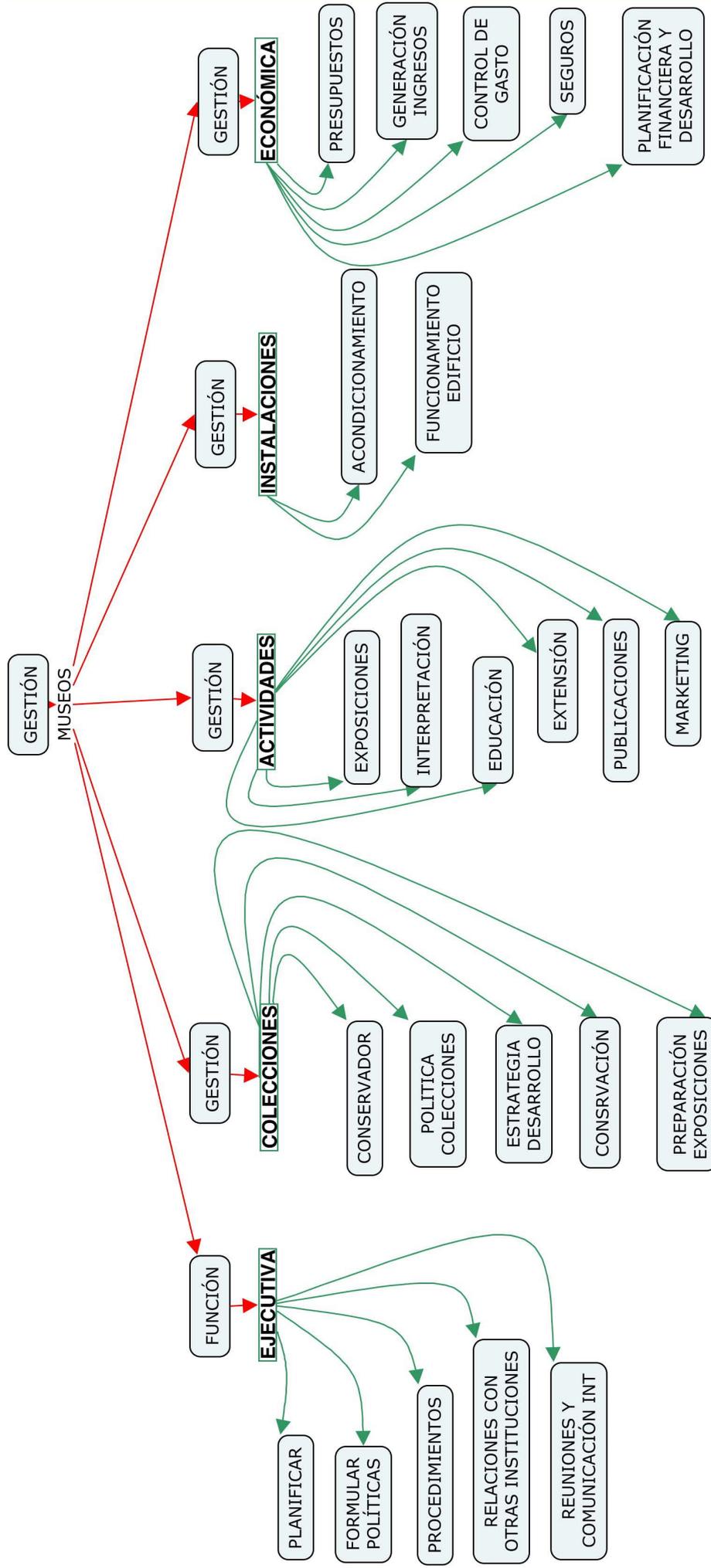
Grupos de trabajo. Consiste en la integración de representantes de todos los departamentos en los grupos implicados en proyectos específicos. Con independencia del organigrama, todos los elementos convergen en definitiva hacia el director, punto de unión entre órgano rector y el personal. La estructura real varía, pero debe estar bien definida y hay que velar por asignar el personal a los cargos de decisión (Lord & Lord, 2008; Edson, 2012).

Es muy importante que los gestores, en el sentido más amplio del término, comprendan las estructuras administrativas y jurídicas que rigen su modo de funcionamiento, así como las normas y leyes que deben acatar en la ejecución de sus tareas. Esos sistemas varían mucho de un país a otro (Edson, 2012).

2.1.4. Cómo se gestiona un museo

Con el objeto de tener una mayor comprensión de la gestión de un museo hemos elegido hacer una clasificación de las distintas funciones tal y como proponen Barry Lord y Gail Dexter Lord (2008: 61-206) en su manual de gestión de museos. Aunque tratan cada función en detalle, presentan con claridad todos los aspectos que participan en la gestión, si bien somos conscientes, de que cada museo tiene sus propias particularidades en este terreno. El motivo para dicha elección es que está incluido en los manuales más importantes de gestión de museos, como por ejemplo en la bibliografía del Plan Museológico de la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura, o en el manual práctico del ICOM “Cómo administrar un museo”, y en todos los artículos de in-

investigación más relevantes. En el caso de la presente investigación, resulta imprescindible tener la posibilidad de contextualizar los distintos elementos que participan en lo que es el objeto de nuestro estudio. Para ello hemos elaborado distintos mapas conceptuales. El primero es el de la gestión museística en general, sobre el que posteriormente iremos profundizando y desglosando.



Gráfica 2. Gestión de museos. Fuente: elaboración propia.

2.1.3.1. Función ejecutiva

Esta es la función del director e incluye: planificar, formular políticas, aprobar procedimientos y desarrollar y mantener relaciones con otras instituciones. El estilo de llevar a cabo estas funciones crea una cultura propia distintiva.

Existe una función de tremenda importancia que todo directivo debe realizar. Se trata de crear el entorno que proporcione el sentido de propósito en su gente y que vele para que su gente tenga ese sentido. Sin olvidar que una función esencial de un directivo es resolver problemas y crear un entorno en donde los demás puedan resolverlos con un propósito común. Porque cuando se apagan fuegos, se atacan los problemas en orden de aparición en escena, sin un sentido de progreso. Para buscar soluciones se necesita un claro sentido de dirección, dónde vamos y qué queremos (Muñoz-Seca & Riverola, 2007).

A continuación presentamos el mapa conceptual que detalla todo lo que incluye esta función:



Gráfica 3. Función Ejecutiva. Fuente: Elaboración propia

Planificar, es el procedimiento principal del que dispone la función ejecutiva para determinar como van a ser desplegados los recursos que dispone la organización: colecciones, instalaciones, personal y fondos.

Las tres claves de la planificación son: tener una visión clara, determinar hacia donde se dirige el museo y como llegará allí (Davies, 1996).

El nivel más general es el plan estratégico que se prepara con el propósito de organizar, en una única dirección coordinada, todos los aspectos relativos a las actividades del museo, articulándose en metas a alcanzar durante el período de tiempo estipulado. La misión, el mandato, las metas y los objetivos vigentes, deben recogerse en este plan de empresa y especificarse para cada división, conjuntamente con el plan financiero. Un buen plan estratégico, asegura que un museo sea proactivo en lugar de reactivo, que intente, en la medida de lo posible, hacerse con el control de su destino, en lugar de limitarse a reaccionar a fuerzas externas (Moore, 2005).

La declaración de la misión de un museo se presenta como una afirmación breve, objetiva e inspiradora sobre su razón de ser o relevancia. Dirige nuestra atención hacia las razones más permanentes y profundas de la existencia del mismo. Es el fundamento de cualquier línea de actuación o desarrollo posterior.

Dada la importancia de la misión para la presente investigación, le dedicaremos un apartado dentro de este marco teórico.

El mandato se refiere al objeto de dedicación del museo, a la gama de cultura material por el cual asume unas determinadas responsabilidades. El mandato puede formularse en términos de disciplina académica, extensión geográfica, marco cronológico, especialidad científica o relaciones del mandato con otras instituciones interesadas en el mismo tema.

Las metas pueden ser definidas como los hitos cualitativos de largo alcance a superar por la institución por lo que respecta al desarrollo de las colecciones, conservación y servicios al público. Las metas normalmente se articulan por periodos de tiempo dados en el plan estratégico.

Los objetivos son las expresiones cuantitativas de alcance limitado de cada uno de los pasos que la institución debe dar.

Al definir la misión, el mandato, las metas y los objetivos es importante que el museo los considere en relación a las funciones del mismo.

Dentro de la planificación distinguimos entre plan estratégico y plan director. El primero cubre generalmente un periodo de 3 a 5 años. Mientras un plan director es a más largo plazo (de 10 a 20 años) y más detallado. Aborda la demanda de grandes recursos del museo y la manera de obtenerlos, deteniéndose en las necesidades de espacio, las instalaciones, el personal y la financiación.

Este tema es uno de los grandes cambios que ha sufrido la gestión museística, nos encontramos que las nuevas metodologías del museo han superado las actuaciones administrativas tradicionales incorporando nuevas formas de gestión. “La aplicación de la planificación estratégica al museo evidencia de forma contundente su nuevo papel y función y el estado actual de la propia Museología” (Morente, 2005).

La tarea de planificar la lleva a cabo el patronato y la dirección.

Otra de las funciones ejecutivas son el establecimiento de políticas, instrumento que regula el cumplimiento de las funciones del museo y la consecución de unas condiciones de futuro previstas al nivel de calidad requerido. También garantizan los niveles de calidad y de transparencia exigidos en el cumplimiento de las funciones del museo. Una vez más, son responsabilidad de la dirección y del patronato.

En el manual del ICOM, “Cómo administrar un museo” Gary Edson expone que la política general sirve de marco de referencia a los objetivos de la misión del museo. Y que puede ser establecida en gran parte fuera de la institución, ya sea por el gobierno o en una universidad si se trata de un museo nacional o universitario. Y en el caso de que se le apliquen una legislación nacional y una política gubernamental específicas, estas leyes, conformarán el esqueleto de la política general del museo, pero esto no impide, por el contrario, enunciar claramente políticas que respondan a los problemas específicos del museo: 1) definición, entre otras cosas, del marco de toma de decisiones y realización de acciones, y 2) definición de un plan de acción apropiado, prudente y ventajoso.

Edson afirma que los museos deben formular tres tipos de políticas:

- La filosofía política: trata de la ética de la institución museística.
- La política de desarrollo de recursos: guía la distribución de los principales recursos.
- Los métodos de trabajo: se refieren al funcionamiento de la institución.

En muchos casos, el patronato u órgano rector, de acuerdo con el director se encarga de las dos primeras, mientras que la tercera se deja al personal mediante consulta. Las personas más calificadas para identificar y ocuparse de las necesidades específicas del museo son las que tienen un mayor conocimiento de la institución: el personal interesado. Es muy importante velar porque los procedimientos y la actitud interna garanticen que las recomendaciones formuladas a nivel de las políticas a adoptar surjan de los individuos a todos los niveles de la institución (Edson, 2007:138-139).

Por contraste, Lord hace una clasificación más detallada de las distintas políticas de actuación que se pueden abordar. Nos parece interesante enumerarlas, porque de esta forma queda contextualizada la política de comunicación, que posteriormente se tratará en profundidad.

- Política de colecciones, incluye la política de adquisiciones, los préstamos de colecciones y los criterios para dar de baja objetos de las colecciones.
- Política de conservación, que puede incluirse en la política de colecciones.
- Política de documentación, que también puede incluirse en la política de colecciones.

- Política educativa, política de exposiciones, política de personal.
- Política de comunicación, que puede incluir las publicaciones y la relaciones con los medios, así como las condiciones de acceso al museo, incluido el acceso para minusválidos.
- Política investigadora, que debe incluir la política sobre la propiedad.
- Política de seguridad y de atención al visitante.

Es importante que las políticas determinen las metas del museo en relación a cada una de funciones mencionadas y se establezcan los niveles de calidad con los que el museo se compromete en el desarrollo de sus políticas y planes. Deben ser diseñadas por los responsables de los departamentos con la ayuda del director que interviene para revisarlas y asegurarse de que se hace de acuerdo con los planes del museo.

Las políticas tienen que proyectar niveles accesibles de excelencia para cada función, dada la misión del museo y los recursos con que cuenta, y nunca expresar niveles de profesionalidad poco realistas en términos de presupuesto, espacio, tecnología o limitaciones del personal. Una vez aprobadas por el patronato, el desarrollo y ejecución de las políticas correrá a cargo del personal del museo (Lord & Lord, 2008).

La tercera función ejecutiva la componen los llamados procedimientos, estos constituyen la manera establecida de hacer las cosas. Muchas de las funciones del museo han de hacerse casi obligatoriamente de una manera sistematizada. El manual de procedimientos es el principal sistema de codificación y comunicación de las maneras sistemáticas de llevar a cabo las funciones.

Igual que las políticas, los procedimientos están relacionados con las funciones del museo, aunque son más específicos y susceptibles de cuantificación, ya que están ligados a la consecución de objetivos determinados para tales funciones, mientras que las políticas están relacionadas con las metas. Los manuales de procedimientos recogen los pasos que hay que dar para llevar a cabo una actividad al nivel de calidad estipulado por las políticas.

Los manuales de procedimientos deben ser preparados por los responsables de los departamentos, que son los técnicos que mejor pueden valorar si hace falta una guía de este tipo para el tipo de actividades que habitualmente realiza. Deben ser revisados y aprobados por el director, que es la persona que ha de garantizar que conducen a la realización de la política. Cuando cambia la política, lógicamente el manual de procedimientos ha de ponerse al día.

Desde otra perspectiva, Muñoz-Seca y Riverola (2007: 203) hablan de la necesidad de la creación de procedimientos genéricos, como la manera que el departamento técnico tiene para definir la forma de actuar en situaciones límites. Es un punto de referencia para poder actuar.

La relación que se establece entre planes, políticas y procedimientos se resume en la tabla siguiente:

Método de gestión	Aplicable a:	En relación al:	Redactados por:	Aprobados por:
Planes	La misión, las metas y los objetivos	Futuro	Director y equipo de gestión	Miembros del Patronato
Políticas	Funciones y metas	Presente y futuro	Director y equipo de gestión	Miembros del Patronato
Procedimientos	Funciones y objetivos	Presente	Personal	Director

Tabla 2. Relación planes, políticas y procedimientos. Fuente: Lord & Lord, 2008

Los museos existen casi siempre formando parte de una red de entidades, públicas y privadas, relacionadas entre sí. De ahí la importancia de encontrar el lugar del museo en el contexto institucional, y también es el motivo por el cual otra función ejecutiva trata de las relaciones con otras instituciones. Cabe citar:

- Niveles de la administración y representaciones. Los museos son por naturaleza instituciones políticas, están comprometidos de una manera muy intensa con la comunicación de valores e ideologías en torno al significado de sus colecciones. La gestión de museos ha de tener muy claro el lugar que ocupa en relación a las administraciones públicas. Una de las mayores responsabilidades del director y de los miembros de un patronato es llevar las relaciones con el gobierno.
- Los demás museos y las asociaciones de museos. Los museos pueden sacar provecho de la cooperación entre ellos. Una posibilidad es la de asociarse entre museos parecidos, o tomar acuerdos puntuales para desarrollar áreas específicas, como por ejemplo el marketing, todo ello siempre con el objetivo de alcanzar a una mayor audiencia.
- Las instituciones educativas constituyen un elemento importante en la función institucional de los museos. Las relaciones con las universidades, institutos de enseñanza y escuelas son una dimensión crucial de su contexto institucional que requiere de la intervención correcta de la gestión.
- Las sociedades y las fundaciones especializadas. El director del museo debe tener al día toda la información acerca de las entidades y fundaciones nacionales e internacionales con las que puede trabajar.
- La industria turística. La cooperación entre los museos y la industria turística es de vital importancia para ambos.

- El sector privado puede ser una fuente importante de donaciones o patrocinio. Los museos que persiguen este tipo de apoyos tienen que desarrollar políticas de patrocinio que impidan que los intereses particulares del patrocinador comprometan los niveles científicos y de objetividad que se debe ofrecer a la sociedad. Trabajar con el sector privado empresarial puede ser un reto para los miembros de un patronato y para los profesionales del museo, los cuales deben siempre procurar con la mayor diligencia servir al interés público. Ello además puede ofrecer al museo nuevas oportunidades de contribuir directamente en el desarrollo económico de la comunidad. Esto siempre dentro del marco de las apropiadas políticas reguladoras.

Para concluir, en el marco de la función ejecutiva hay dos temas a tener en cuenta cuya buena gestión es fundamental por como afecta al resto: las reuniones, con un buen uso de las herramientas que exigen, orden del día y actas; y la comunicación del director con el resto del museo que podemos clasificarla en formal e informal, y cuyas formas de comunicación formal más comunes son las siguientes: a) La notificación de las decisiones adoptadas. b) La consulta, que es un nivel superior, puesto que implica los costes de oportunidad derivados de una reunión o algún tipo de producción escrita por parte de los consultados. En este punto es importante que el gestor escuche y tome en consideración a los consultados para evitar posible descrédito; y por último c) La delegación, que es el sistema de comunicación formal más importante, ya que es el que está más directamente relacionado con el cumplimiento de las funciones del museo. Es necesario que haya un documento donde se explicita el acto de delegación en el que conste el alcance y las limitaciones de la responsabilidad delegada.

Por otro lado la comunicación informal es igualmente necesaria que la comunicación formal; de nada vale una sin la otra. Esta consiste en la comu-

nicación existente entre todo el personal del museo y requiere dos actitudes: saber escuchar activamente y atender a la motivación que provoque creatividad. Un gestor efectivo ha de hacer posible que la cultura de la comunicación dentro del museo promueva el surgimiento de ideas originales, y persiga además el cómo pueden llevarse a cabo, creando sinergias y no dificultarlas.

2.1.3.2. La gestión de las colecciones

Las colecciones son la esencia definitoria de un museo y su gestión forma parte del núcleo de cualquier actividad que pueda realizarse en un museo. Como afirma Francisca Hernández, por colecciones entendemos “objetos o testimonios materiales del hombre y la información que sobre ellos se tiene. Esta información puede conservarse en forma de registros escritos, gráficos o sonoros, y todos ellos poseen un gran valor documental, puesto que nos ayudan a contextualizar los objetos” (Hernández, 1998). Documentar las colecciones completamente y preservarlas de todo tipo de daño es, en el largo plazo, el criterio fundamental que hace regir todo museo bien gestionado. En este apartado vamos a ver el papel del conservador, el análisis de los contenidos de la política de colecciones, las estrategias de desarrollo de las colecciones, la gestión de la información de la documentación y por último la conservación.



Gráfica 4. Gestión de Colecciones. Fuente: elaboración propia

El conservador del museo debe de tener conocimiento experto de la colección. Esto es, capacidad de ver, de hacer distinciones, sobre todo, de emitir juicios sobre los objetos. Entre sus tareas está la de mejorar las colecciones del museo mediante la adquisición lo que supone una respuesta creativa. El éxito del conservador en este apartado reside en su inspiración, dedicación, paciencia y estrategia, y en un gran conocimiento de las fuentes.

Debidamente capacitados e integrados, los conservadores son vitales para maximizar el impacto de un museo y su accesibilidad. Por eso deben contar con los recursos adecuados, independientemente del presupuesto o proyecto. Los conservadores también deben formar parte de cualquier proceso de toma de decisiones en relación con el trabajo del museo y sus habilidades únicas deben ser valorados por la contribución que pueden hacer (Ewing & Ewing, 2015).

El conservador necesita invertir tiempo en la investigación, lo que le ayudará a mantener todas sus capacidades. Además la investigación sirve a todos los programas del museo. Una política de investigación compromete al museo, aporta personal, tiempo y recursos en forma de espacios y biblioteca, así como de algunas contingencias.

Los conservadores también deben atender a otros técnicos del museo, como los restauradores o los educadores, y los investigadores de fuera que precisen investigar en el museo, sean estudiosos o simples estudiantes.

La política de investigación debe fijar la posición del museo en relación al copyright y a la propiedad intelectual. Tiene que dejar claro que toda investigación amparada por el museo debe en última instancia estar relacionada con las colecciones y programas del museo y estar prevista en el plan de investigación.

La política de colecciones es la herramienta principal de la gestión de colecciones. De hecho, el “Código de Deontología del ICOM para los museos” le

dedica una sección que precisa que el órgano rector debe adoptar una política escrita en materia de adquisición, conservación y empleo de las colecciones museográficas (Ladkin, 2012: 18).

Debería incluir:

- Una declaración sobre el compromiso del museo de mantener las colecciones bajo custodia y cuidado de forma indefinida, por delegación de confianza del conjunto de la sociedad.

- Una definición del campo que abarcan las colecciones, y de sus límites, siempre en relación a la misión del museo y a su mandato.

- Una declaración de contenido cualitativo acerca del objetivo de la colección.

- El criterio que determina la inclusión de un objeto o especímenes en una colección.

- Unos procedimientos de adquisición establecidos, que incluirían regalos, donaciones, compras, material procedente del trabajo de campo, depósitos de otros museos y objetos procedentes de organismos gubernamentales responsables de la protección de los bienes culturales.

- Disposiciones referentes a la propiedad de las colecciones, como por ejemplo los procedimientos y requisitos que comporta el hecho de realizar una adquisición, tanto si proviene de una donación como si proviene de una compra.

- Un compromiso ético del museo y de sus patronos en relación a las adquisiciones, empezando por la versión a las convenciones internacionales, a los tratados y a leyes nacionales, sin olvidar pronunciamientos específicos con respecto a objetos procedentes de culturas indígenas, y en relación a la repatriación a sus lugares de origen.

- La política del museo en relación a los préstamos, distinguiéndose entre préstamos a largo plazo, también llamados depósitos, y préstamos a corto plazo para exposiciones temporales.

- La política del museo en relación a la tasación de obras de arte, mediante la cual protege a los conservadores de las demandas de estimación del valor en dinero de obras, sobre todo cuando por medio existen donantes potenciales en busca de deducciones fiscales.

En ocasiones las políticas de colecciones, sobre todo de los museos pequeños, llegan aún más lejos, puesto que es normal hacer referencia a la documentación, a la conservación, a la seguridad y a los seguros. En los museos grandes estas cuestiones se tratan por separado mediante políticas específicas cuya redacción y seguimiento queda bajo la responsabilidad de los departamentos correspondientes.

La política de colecciones debería ser un documento público al que los conservadores acuden siempre que tratan con futuros donantes de obras o con intermediarios. También puede servir como instrumento de organización interna del museo, puesto que da la pauta para asignar a todos los objetos registrados un destino dentro del museo: la exposición permanente, los laboratorios y salas de investigación o los almacenes de la reserva.

La conservación de las colecciones absorbe gran parte del presupuesto de los museos y genera necesidades de espacio y de equipamientos muy importantes.

La estrategia de desarrollo de las colecciones, la prepara el conservador con la ayuda del responsable de la documentación del museo y del técnico en conservación y restauración, para que sea aprobada por el director y el patronato.

Es muy importante establecer criterios selectivos para definir los campos de colección. Todo objeto o toda colección que deseen adquirir el museo deben estar acompañados de un título válido, ser conforme a sus objetivos y no oponerse a las condiciones por restricciones de uso. El museo debe poder garantizar el mantenimiento y la conservación (Ladkin, 2012: 20). Empieza con un análisis cualitativo de la colección. Si se trata de una colección de arte es fundamental disponer también de una evaluación estética, se tratará la amplitud y el alcance de la colección y su significación regional, nacional e internacional, sin olvidar subrayar la presencia en la colección de obras especialmente valiosas.

La estrategia de desarrollo de las colecciones incluye también un análisis cuantitativo con los siguientes apartados:

- El número de objetos de las colecciones.
- La historia del desarrollo de las colecciones el número de objetos desde los inicios del museo.
- La actual relación existente entre objetos en exposición y objetos en la reserva.
- La densidad media en los almacenes, en objetos por metro cuadrado o en metros cuadrados por objeto, por tipo de objetos o por materiales, con las recomendaciones del responsable de la documentación y del restaurador si no se dan las condiciones de almacenaje correctas.
- La densidad media en la salas de exposición, en objetos por metro cuadrado o en metros cuadrados por objeto, relacionada con una referencia al modelo o técnica de exposición utilizada en las salas: estético, temático, ambiental, sistemático o interactivo.

El horizonte temporal de una estrategia de desarrollo de las colecciones

debe oscilar entre los 20 y los 25 años, hacer proyecciones más allá de esos límites es difícil. Si hay factores que puedan preverse y que afecten de forma notable a la colección, antes de cumplirse el periodo de vigencia de la estrategia, debe hacerse notar y cuantificar su efecto.

Otras variables a determinar son la relación entre espacio para exposición y espacio para almacenaje, y las densidades. Estas dependerán del modelo de exposición que decidan tener el director y los conservadores.

Seguir la estrategia de desarrollo de las colecciones resulta de una inestimable ayuda, pero el museo debe permanecer abierto a las oportunidades. Algunos departamentos deben permitirse sobrepasar las instrucciones si a la vista hay oportunidades realmente importantes de mejorar una colección. El propósito de una estrategia tal y como hemos explicado, no es inhibir el crecimiento creativo de un departamento si no asegurar que las decisiones que se toman con respecto a los proyectos de adquisición se hacen de forma deliberada y consciente, a partir de una información completa, de modo que el conjunto de la institución pueda seguir manejando sus colecciones de una forma profesional.

Un punto importante dentro de la gestión de las colecciones es la conservación de las mismas.

El almacenamiento de las colecciones hace referencia tanto al espacio donde son conservadas las piezas de colecciones cuando no sean expuestas o el mobiliario, los equipos, los métodos y los materiales empleados en locales dedicados al depósito y al estudio de las colecciones. El museo constituye en sí mismo una primera protección entre el medio externo y las colecciones (Ladkin, 2012: 24).

Un programa completo de conservación comprende: conservación preventiva, investigación y tratamiento, restauración e investigación en conservación.

- Uno de los objetivos prioritarios del conservador restaurador es proteger el objeto del museo, procurando evitar todos los cambios que puedan producirse de sus cualidades originales. Para esto es de vital importancia la conservación preventiva que es una ciencia aplicada cuyo objeto es proporcionar a los objetos el ambiente adecuado, de manera que se minimice el riesgo de deterioro de los mismos. Los factores ambientales a cuidar son: temperatura y humedad relativa, calidad del aire, luz, plagas, manipulación de los objetos y procedimientos en caso de emergencia.

- La investigación y el tratamiento de los objetos también tienen el fin de preservarlos. El lugar habitual para este tipo de trabajo es en laboratorio dotado de un equipamiento especializado y con una continua renovación tecnológica. Entre otras tareas se harán informes sobre el estado de conservación del objeto, pasando por labores rutinarias de limpieza, análisis completo, realización de tests no destructivos con el fin de determinar el tratamiento requerido, seguidos de la puesta en práctica de tratamientos que pueden ser muy prolongados.

- Por otro lado la restauración de objetos se encargará de volverlos a una condición anterior, bien sea a su estado original o cualquier otra condición en el intermedio. Estas actividades precisan de un control que puede realizarse mediante una política de restauración o un manual de procedimientos. En este tema es importante no hacer nada que sea irremediable. Ello supone documentar fotográficamente y por escrito cualquier tratamiento y lógicamente haber investigado previamente la manera de deshacer un tratamiento: haber probado su reversibilidad.

- Es importante que los restauradores conservadores del museo tengan planes de investigación con relación al trabajo científico. Es convenient-

te que participen activamente en reuniones y seminarios internacionales y que reciban revistas científicas con el fin de mantenerse al día y conocer lo que otros están haciendo. Hay dos canales de comunicación e intercambio científico que no se puede obviar: la red internacional de conservación que funciona a través del ordenador y el Comité Internacional de Conservación del Consejo Internacional de Museos. Si bien, en nuestra opinión la investigación en el museo no ha de ser un mero fin en sí misma, una actividad cerrada o un elemento casi adherido a la fuerza al centro. El museo precisa definir sus líneas prioritarias de investigación, que han de seleccionarse en función de los intereses y de la identidad del museo (Nogales, 2004).

Por último, para la preparación de las exposiciones se precisa de los montadores, grupo de profesionales que se dedican a la preparación de los objetos para ser expuestos, o para ser enviados fuera. Reúnen la vertiente de conservación y de divulgación del museo. Deberán trabajar muy cerca de los conservadores, especialmente cuando hay que garantizar que todos los materiales de soporte que se usan en las exposiciones o en los almacenes reúnen las condiciones adecuadas, habiendo sido probados previamente, resultando seguros.

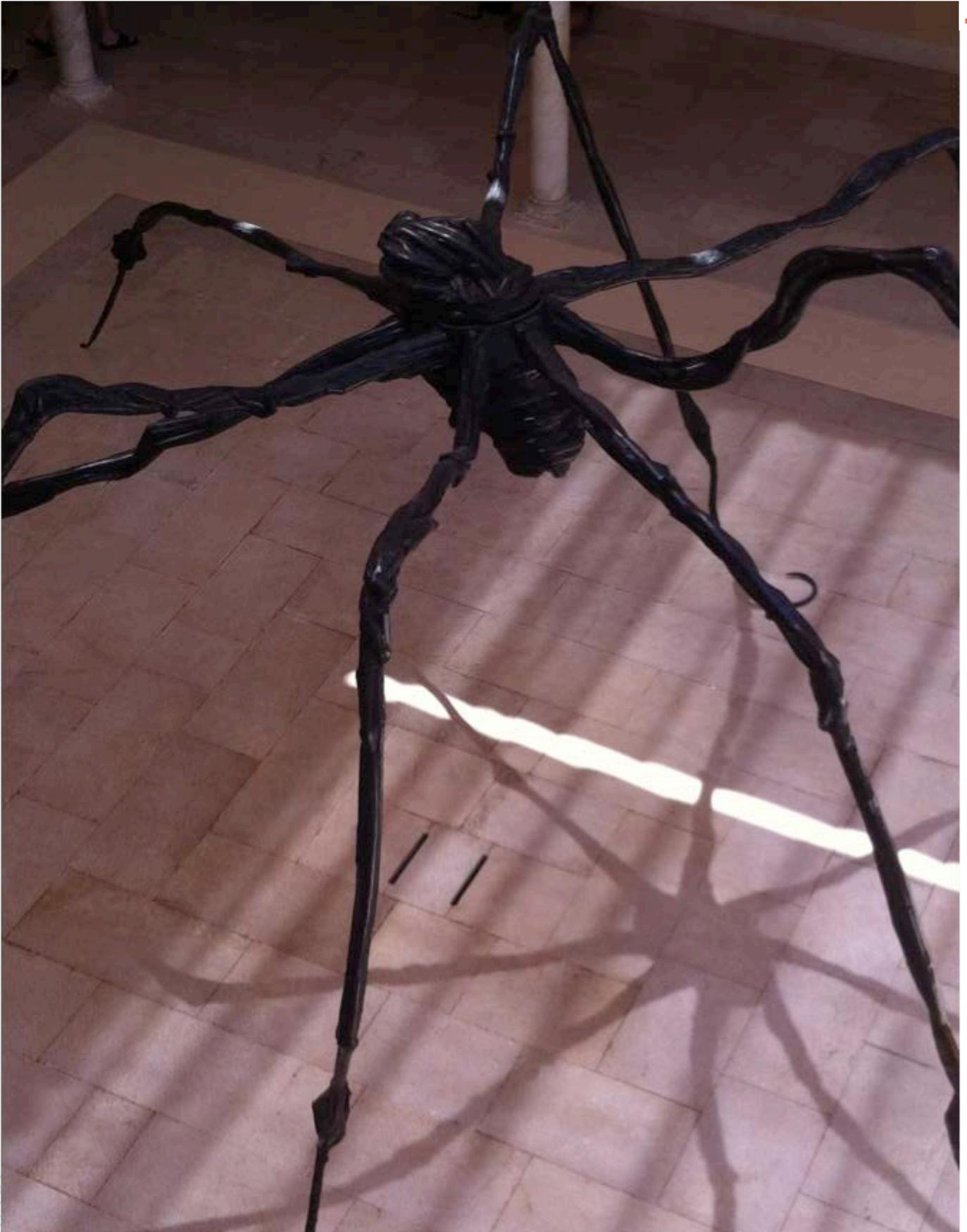


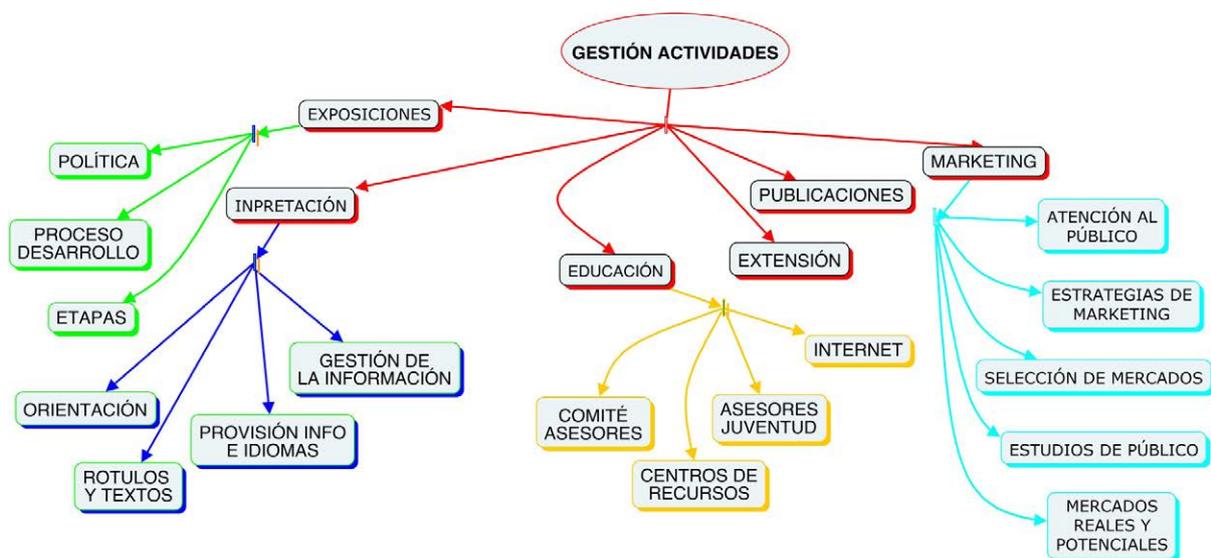
Ilustración 5. “La araña” de Louise Bourgeois en el Museo Picasso Málaga (2015). Foto: Lucía Pérez

2.1.3.3. La gestión de las actividades

Las actividades son todas aquellas acciones que lleva a cabo el museo para facilitar el acceso del público al conocimiento de las colecciones que conserva. Con este objeto, están encaminadas a enriquecer las vivencias del visitante, aumentar el placer de la visita, atraer al público menos propenso y estimular nuevas visitas. Para conseguir una buena gestión de las actividades dos virtudes son necesarias: la atención a los deseos del visitante y la creatividad.

Los profesionales que realizan el diseño de actividades han de tener muy clara la misión del museo y comprender los intereses y las necesidades del público. Para ello deberán evaluar de forma continuada los contenidos, la calidad, el formato y el método, así como realizar encuestas.

La creatividad en el museo se lleva a cabo cuando los gestores saben alimentar la creatividad del personal y la creatividad de los visitantes. En cuyo caso, el factor sorpresa crece y esto facilita la creatividad en los programas de las actividades del museo.



Gráfica 5. Gestión de Actividades. Fuente: elaboración propia

El foro de comunicación más adecuado con el público son las exposiciones. De hecho, para la mayoría de los públicos el éxito o el fracaso de un museo se valora por su programa de exposiciones. El gestor cuenta con dos herramientas de vital importancia: la política de exposiciones y el proceso de creación de las mismas.



Gráfica 6. Gestión de Exposiciones. Fuente: elaboración propia

Moles define la exposición como una representación, ordenada a partir de objetos colocados unos al lado de los otros para ser vistos por el público (Moles, 1983: 23).

La política de exposiciones es el instrumento de gestión fundamental para establecer: los objetivos del programa de exposición, el modelo de presentación, el número, frecuencia, tamaño y alcance de las exposiciones temporales. El modelo de presentación de las exposiciones nos muestra como el museo quiere comunicarse con el público. Nosotros vamos a considerar seis modelos diferentes:

a) Modelo contemplativo. Según este modo de presentación, los objetos de arte se presentan procurando realzar la estética y a través de ella, aumentar la vivencia afectiva del visitante.

b) Modelo temático. El uso de recursos interpretativos ayuda a situar a los objetos en exposición en su más amplio contexto social, histórico, cultural científico.

c) Modelo ambiental. Espacios tridimensionales que se recrean en las salas, como cocinas, salones, habitaciones, talleres o mercados, se utilizan para evocar la atmósfera, en términos de tiempo y lugar, en la cual los objetos fueron producidos o usados.

d) Modelo sistemático. Consiste en mostrar series lo más completas posible de objetos con la idea de demostrar la existencia de variaciones tipológicas.

e) Modelo interactivo. Emplaza al visitante a un diálogo con la exposición. Utilizar ordenadores combinándolos con tecnologías multimedia ha dado muy buenos resultados para que el visitante pueda explorar teorías científicas o para moverse a través de colecciones enteras de arte.

f) Modelo se “permite tocar”. Favorece que el visitante aprenda por la experimentación física. Para ello, es de gran utilidad el uso de objetos duplicados, réplicas o ejemplo secundarios.

Francisca Hernández propone tres factores importantes que intervienen en cada exposición: el efecto producido por los objetos expuestos, el tratamiento de la temática de la exposición tanto en su totalidad, como en cada uno de los elementos constitutivos y el ordenamiento de la exposición mediante la aplicación de los conocimientos museológicos, en otras palabras, el discurso expositivo (Hernández, 1998:203).

Dentro de este apartado queremos señalar dos cambios fundamentales que estamos experimentando en las tendencias actuales acerca de las exposiciones. El primero es que el museo ya no representa la autoridad científica indiscutible. En ocasiones presenta hechos que son a menudo contradictorios y sobre los que se reflejan ideas de diferentes expertos, de entre los cuales, conservadores y público visitante se siente libre de escoger. Es una manera de que el visitante experimente la vitalidad intelectual de las instituciones museísticas

en las que diferentes perspectivas conducen a la formación de nuevas ideas acerca del arte. El otro cambio importante es la apertura del museo a la sociedad. Se caracteriza por invitar tanto al especialista como al público indiscriminado a contribuir con sus conocimientos e información. Ello afecta en gran medida sobre la manera de planificar y crear una exposición.

La política de exposiciones deberá proponer directrices sobre cuestiones como las que hemos tratado. Y deberá velar para que la programación sea coherente con la misión del museo y con los objetivos del programa de exposiciones. Convendría que tome en consideración los diferentes tipos de exposición y que establezca unos parámetros de frecuencia y alcance para cada tipo, incluyendo los siguientes aspectos de la cuestión:

- Alternar los objetos en exposición a efectos de una mejor conservación.
- Producir exposiciones de pequeño formato para dar a conocer nuevas adquisiciones o enseñar las colecciones que permanecen habitualmente en la reserva, poner al público al día sobre el tipo de investigación que se realiza; hoy día hay una tendencia hacia las exposiciones de un solo objeto, de forma que el museo puede dar a conocer una gran información, tanto en extensión como en profundidad.
- Producir algunas exposiciones importantes de carácter temático partiendo de las colecciones del museo, complementadas con obras objetos en préstamo, que puedan viajar a otros museos.
- Organizar exposiciones producidas por otro museo, por un consorcio de museos, por una institución privada o por una organización gubernamental.
- Producir o coproducir exposiciones ambiciosas de gran formato, lo suficientemente espectaculares, para traer a grandes masas de visitantes.

Es importante que al final del periodo fijado el personal del museo evalúe la efectividad del programa, y si se considera que al nivel de las políticas han de imponerse algunos cambios, buscar nuevos equilibrios o dar un enfoque diferente, el director deberá recomendarlo al patronato.

Recordamos que la función del patronato no es debatir el programa de exposiciones sino debatir y formular las políticas que lo sustentan y los objetivos, así como el modelo de presentación de las exposiciones y las directrices que habrán de regir la programación. Una vez hecho todo esto, debe también supervisar el desarrollo del programa con el fin de conocer en todo momento si el director y el resto del personal llevan a cabo tal como corresponde la política de exposiciones acordada.

En el Manual práctico del ICOM, Yerri Herreman (2012: 94) propone cinco fases del proceso de concepción de una exposición: Planificación, investigación/interpretación, concepción, fabricación e instalación, catalogando esta última como la actividad más interdisciplinar del museo.

A continuación vamos a estudiar la organización del proceso de desarrollo de una exposición, y retomamos los pasos que desarrollan Lord y Lord (2008). Es este un punto importante porque, de cómo el museo utilice todos sus recursos, dependerá la eficiencia de la comunicación, que es uno de los objetivos prioritarios de la exposición. Para ello activará todos los procedimientos que el museo ha ido estableciendo con el tiempo, con el fin de coordinar los recursos disponibles y llegar a tiempo a la meta -la exposición- sin salirse del presupuesto y manteniendo los niveles de calidad establecidos.

El comité de exposiciones se deberá reunir periódicamente para hacer una valoración de las ideas y propuestas que vayan surgiendo sobre el programa, posteriormente se pasará a la redacción definitiva y a la elaboración

del presupuesto correspondiente. El comité lo componen algunos conservadores y cargos directivos.

Teniendo en cuenta que cada exposición es el resultado del trabajo de un equipo, una combinación de talentos, es importante que en cada equipo de trabajo se incluyan personas de las diversas funciones museísticas: de la gestión de las colecciones, de la gestión de las actividades y de la administración. Para seleccionar el personal que formará parte de un equipo, el jefe de departamento tendrá en cuenta los conocimientos y capacidades de las personas al objeto de dirigir los esfuerzos hacia un trabajo específico, prescindiendo de jerarquía o títulos.

El director aprobará la composición de los equipos y nombrará al coordinador. Corresponderá al equipo de trabajo decidir sobre el calendario y el presupuesto para la posterior aprobación del director.

El equipo podrá empezar reuniéndose una vez al mes, aunque se irán convocando atendiendo a las necesidades que se presenten. Es el foro adecuado para que todo el personal participante aporte sus ideas y creatividad. Al final se reconocerá públicamente a cada uno de los miembros que han participado en la exposición en los títulos de crédito.

Al coordinador se le exigirá que tenga habilidades propias del trabajo de relaciones públicas y de la gestión.

Dentro del proceso del desarrollo de una exposición, los comités asesores son aquellos que se encargan de la obtención de recursos ajenos. Para ello, con frecuencia solicitan la colaboración de académicos, profesores universitarios o especialistas reconocidos que por sus conocimientos y relaciones puedan colaborar en la mejora de calidad de una exposición o facilitar que se concedan algunos préstamos de obra. Para el buen funcionamiento del comité

asesor, es clave la figura del director, que sabrá escuchar, a la vez que sugerir y alcanzar consensos en las soluciones adecuadas a los problemas que se presenten.

Por último, las etapas en el desarrollo de una exposición nos dará algunas pautas sobre como evoluciona una exposición desde que se gesta el discurso narrativo hasta su evaluación una vez se ha llevado a cabo:

La idea inicial o conceptualización puede surgir del liderazgo del director, de las actividades de investigación de los conservadores, de las sugerencias de los responsables del departamento de educación o de los vigilantes que actúan como acompañantes de los visitantes que detectan los intereses del público. Estamos en la primera fase que es la conceptualización de la idea, y que se da cuando ésta tiene muestras de aprobación por parte de la dirección. En este momento se realiza el preproyecto que incluye: los objetivos de la exposición, una valoración de su importancia académica o científica, el interés que pueda tener para el público, una descripción del contenido de la exposición y del espacio que requerirá, una lista de las obras objetos que se utilizarán, tanto de los pertenecientes a las colecciones del museo como de los que hará falta pedir prestados, los costes totales del proyecto, las fuentes de financiación previstas y el tiempo requerido para llevarla a cabo.

La segunda fase consiste en el proyecto básico de la exposición. En este momento se forma el equipo de trabajo específico para llevar a cabo el proyecto y se empieza a trabajar. En primer lugar se redactará el proyecto de exposición propiamente dicho. Este documento es de una importancia extraordinaria, porque será la base que guiará al proceso que conducirá a la apertura de la exposición el día señalado. Incluirá: los objetivos de la exposición, las ideas sobre lo que el público ha de obtener de su visita a la exposición, y una descripción del

recorrido de la exposición paso a paso y elemento a elemento, con las siguientes especificaciones:

- los objetivos de comunicación de cada elemento
- los medios de comunicación a utilizar para alcanzar tales objetivos
- pautas de circulación de los visitantes
- bosquejos conceptuales para transmitir la idea de la exposición

Una vez se ha aprobado el proyecto, cada miembro del equipo podrá empezar a trabajar en lo que es su área de especialización: diseño, selección de objetos a exponer y redacción de textos, plan de marketing, preparación de los dispositivos de seguridad, preparación de los objetos seleccionados para su instalación, gestión de los préstamos de obras. Posteriormente el proyecto pasará directamente a manos de los diseñadores propios o ajenos.

Propuestas de diseño. En el plazo establecido, se presentará un proyecto tridimensional de la exposición. Esta propuesta será estudiada y corregida por los miembros del equipo, que presentarán soluciones a los posibles problemas que encuentren. Los demás especialistas que trabajan en la exposición también presentarán sus propuestas específicas. Es el momento para que el encargado de los programas de educación redacte su borrador y diga sus necesidades, a efectos de diseño. Por su parte, el responsable de la seguridad identificará los problemas potenciales de vigilancia. La persona encargada de elaborar el plan de marketing fijará claramente el número de visitantes que deberán tener la exposición, mientras que el responsable de la atención a los visitantes podrá empezar a trabajar en la tienda especial que se montará para la exposición y procurará además organizar correctamente la venta de tickets. Esta fase puede alargarse entre tres meses y un año.

El diseño final es aquel en el que se realiza el diseño definitivo de la exposición. Cada apartado de la exposición se diseña de forma detallada con las miras puestas en el fabricante o proveedor de cada componente. Los diseños incorporan especificaciones sobre los materiales, las dimensiones y el color. Cada miembro del equipo visará la parte que le corresponda para pasarlo posteriormente al director para su aprobación final.

También en este momento los conservadores preparan los textos y los guiones para los audiovisuales y se los trasladan a los especialistas en proyectos de exposición: el especialista de didáctica, que tendrá en cuenta la perspectiva del público y al representante de publicaciones que hará una última corrección estilística. El paso siguiente será el diseñador gráfico, que hará los diseños para los textos y los gráficos teniendo en cuenta los objetivos de comunicación del proyecto base.

La evaluación formativa es aquella que se realiza mientras dura el proceso de creación de una exposición. En ella participa todo el mundo que haya trabajado en la exposición. Se puede hacer en cualquier momento del proceso de creación de la exposición. Por un lado el director y el comité de exposiciones o el comité asesor harán aportaciones al proyecto. Por otro, el propio equipo de trabajo querrán asegurarse de que la exposición que están preparando es adecuada para el público. Para esto el especialista en marketing o en educación organiza un grupo y les hace una visita sobre plano para que identifiquen cosas a mejorar.

El montaje e instalación se da una vez que el proyecto de diseño final, así como el paquete de texto y guiones pasan la producción. Generalmente el departamento de administración o de compras hace una oferta a contratistas externos, con la intervención del departamento de exposiciones, de acuerdo con los procedimientos establecidos.

Durante el montaje e instalación de la exposición, el equipo de trabajo estará pendiente del control de calidad procurando que todo alcance la calidad requerida, y que el presupuesto y el calendario se ajuste. Este proceso le corresponde al departamento de exposiciones.

La vigilia de apertura. Una vez realizado el montaje, sólo queda la instalación de los objetos. Antes, el coordinador del equipo, el jefe de exposiciones y el responsable de administración deberán hacer un recorrido detallado por toda la exposición y hacer una lista con las deficiencias encontradas para la correspondiente subsanación. Una vez resueltas se procederá a la instalación de los objetos a exponer. En este momento todo está preparado para la apertura al público.

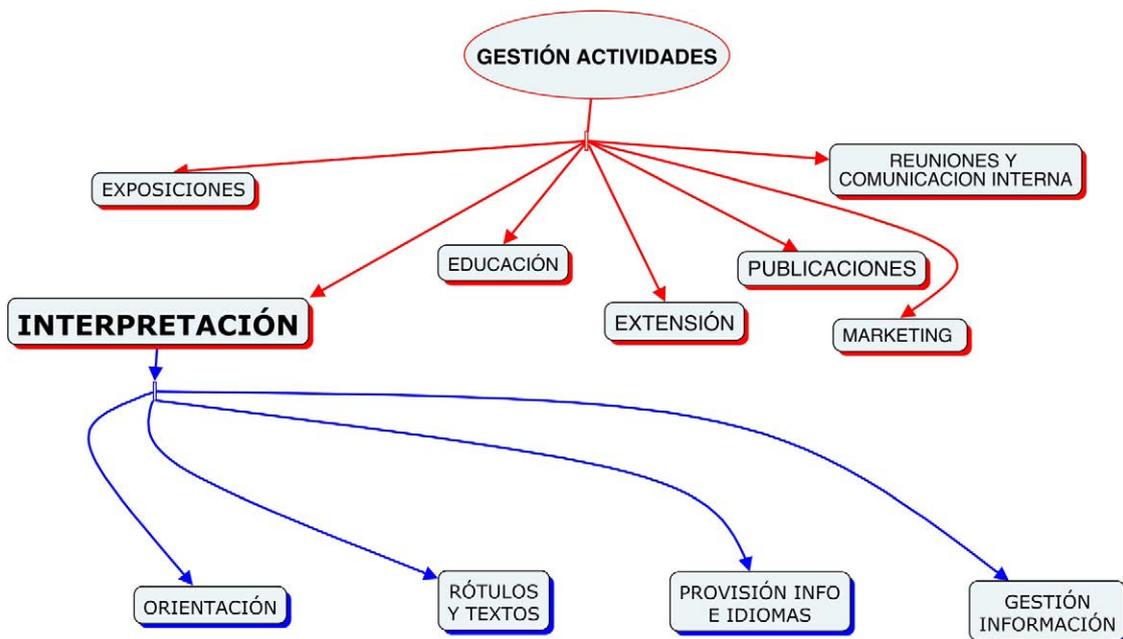


Ilustración 6. Exposición temporal de Yan Pei en CAC Málaga (2015). Foto: Lucía Pérez

Evaluación del proceso de la exposición. Es importante que el equipo que ha participado en todo el proceso de la exposición examine cómo ha ido y los resultados deberán ser trasladados al director y al departamento de exposiciones, los cuales, con la experiencia acumulada, van completando la información necesaria para redactar un manual sobre procedimientos de exposición para uso del museo. Este manual será un documento vital para mejorar la creatividad de los equipos de trabajo de futuras exposiciones.

Es de extrema importancia evaluar según las reglas pertinentes cada nueva exposición. Ese balance debe hacerse, a ser posible, a partir de los primeros días que siguen a la apertura. Esto permite detectar rápidamente los errores con las dificultades que se plantean (Herreman, 2012: 99).

La interpretación es el término que se usa para describir las distintas formas en que el museo se comunica con el público acerca de las colecciones y de las actividades de investigación.



Gráfica 7. Gestión Interpretación. Fuente: elaboración propia

Incluye:

La orientación al visitante que puede ser física o intelectual. La orientación física informa acerca de los lugares en los que el visitante se encuentra, acerca de los servicios que pone a su disposición el museo, y sobre que puede hacer y ver, como encontrarlo y en qué lenguas. Por otro lado la orientación intelectual clarifica el contenido del museo y la forma de visitarlo, de manera que el visitante puede escoger de manera informada el recorrido que más le puede interesar.

Estamos de acuerdo con Hooper-Greenhill en que existen pocos museos que ofrezcan algún tipo de estructura cognitiva o marco de referencia lógico en el que emplazar, tanto el museo como los objetos expuestos en el, o la experiencia de visitar una exposición individual. Los visitantes se sumergen en los museos sin tener información sobre la institución, sin saber cómo son las muestras, y sin orientaciones sobre cómo elegir lo que va a hacer o ver. Esta falta de información convierte la visita en un viaje que parte desde cero, por lo que resulta difícil encontrar sentido a todas estas experiencias (Hooper-Greenhill, 1998)

La orientación es de vital importancia para que el visitante se sienta como en casa. No sólo la cantidad de información si no también la calidad de la misma tiene un efecto positivo sobre los visitantes. Habrá que tener en cuenta lo siguiente:

La conveniencia de colgar posters o instalar paneles para que el público este informado desde el primer instante.

Sacar el máximo partido de todas las formas de comunicación que el museo tiene disponible: señalización, papel, medios audiovisuales, etc.

Formar a todo el personal en contacto con el visitante sobre la importancia de la orientación y sobre la necesidad de comunicar los problemas que se detectan al respecto, para poderlos resolver cuanto antes.

Los rótulos y textos son el contenido gráfico de una exposición, y hay que tener en cuenta:

- La denominación o temática de cada sala.
- El tamaño de los letreros o paneles.
- El tipo de información a proporcionar, fecha, artista, procedencia, número de registro, descripción, uso etc.
- El tono en que se redacta: autoritario, socrático, objetivo.
- El estilo en que se redacta.
- En relación a los procedimientos es obligado considerar: el número de palabras. La fuente, tamaño y color. El emplazamiento. Las normas sobre redacción y revisión y sobre aprobación de los contenidos.

Uno de los consejos que suelen darse es la conveniencia de que las etiquetas se coloquen junto al objeto para que sean, realmente, eficaces, sin olvidar la importancia de la extensión del mensaje (Hernández, 1998: 208).

El proceso de producción de textos para una exposición arranca del conservador responsable de una sala o temática, que hace una redacción inicial de los contenidos que correspondan. Seguidamente el departamento de educación revisa los textos desde la perspectiva del visitante y finalmente el departamento de publicaciones hace las correcciones pertinentes para que los textos puedan reproducirse. El conservador da el visto bueno final.

Provisión de información e idiomas. En el momento actual, la era de la información, los públicos tienen un deseo insaciable de información que podrá proporcionarse a través de distintos canales:

La primera línea de información la encontramos en el mostrador de in-

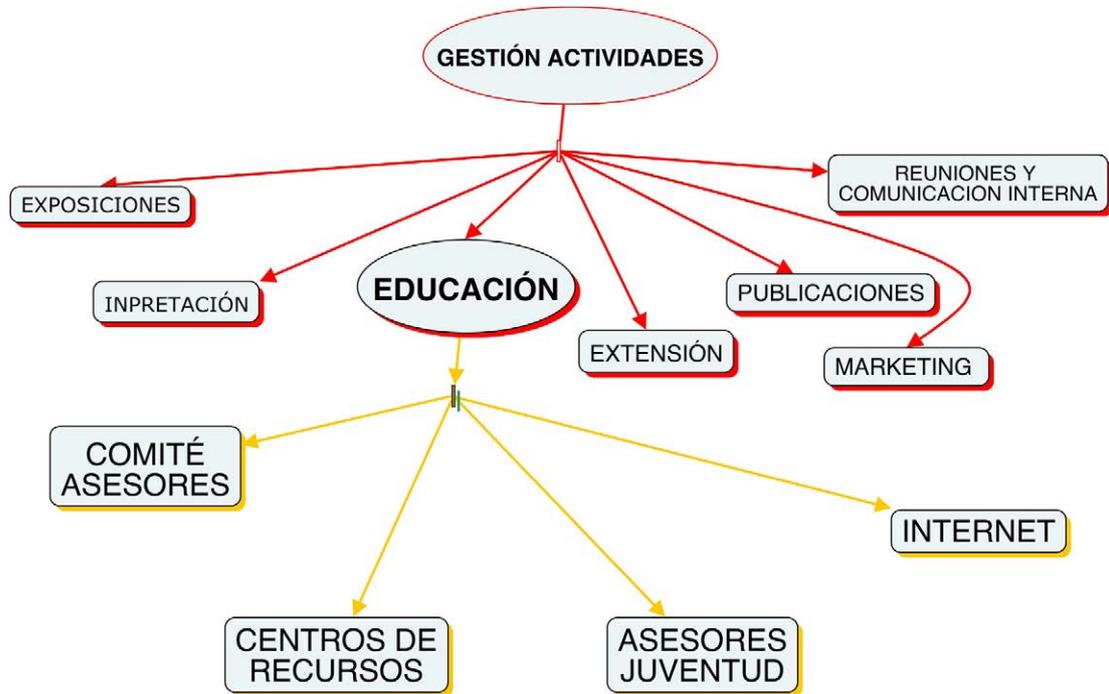
formación. Es importante que el personal que se encuentre allí esté preparado para responder a todas las preguntas.

- El personal de información en las salas.
- Los centros de información y la biblioteca.
- Los terminales de ordenador y terminales multimedia instalados en las salas o cerca de las mismas.
- Las guías sonoras.
- Las visitas guiadas, conferencias y demostraciones.

Por último en la política de interpretación es importante tener en cuenta los idiomas en que proporcionar la comunicación, así como la provisión de medios para los visitantes ciegos y sordos. No podemos olvidar que estamos en un mundo globalizado.

Gestión de la información. Parece necesaria una gestión centralizada de los servicios de interpretación de los museos consistente en un equipo interdepartamental dedicado a llevar acabo la política de interpretación del museo, y capaz de coordinar eficazmente el creciente número de iniciativas de comunicación que necesariamente aparecen en un contexto museístico caracterizado por la creatividad y la voluntad de servicio al público.

El departamento de educación es el principal impulsor y el mejor conocedor de la función educativa en el museo. Es importante tener en cuenta que se obtienen mejores resultados educativos en un ambiente informal que si se trata de impartir rígidamente, y que la formación no reglada obtiene mejores resultados con el aprendizaje afectivo, obteniendo cambios de actitud más apreciables y a mayores saltos cualitativos en los horizontes del interés del sujeto, que la simple transmisión de información.



Gráfica 8. Gestión Educación. Fuente: elaboración propia

Las transformaciones experimentales en los últimos tiempos en el campo de la educación han afectado de forma directa al museo, obligándole a adoptar medidas de tipo didáctico según las nuevas corrientes pedagógicas y teniendo como punto de referencia el ámbito escolar. Esta nueva tendencia se ha visto favorecida desde la escuela, propiciando la afluencia masiva de alumnos a los museos (Hernández, 1998: 266).

El museo aporta un valor añadido al sistema educativo del cual es uno de los componentes no formales. Amplía el horizonte de la enseñanza formal, al ofrecer medios para aprender, distraerse y discutir. Todos los profesionales del

museo, cualquiera que sea su función, deben estar convencidos de la necesidad de compartir y reconocer con el mayor número de individuos, con independencia de su edad o de su condición social, la importancia de descubrir y comprender los orígenes de la humanidad, de la cultura y del patrimonio natural mundial (Brünin-ghaus-Knubel, 2012: 119).

En concreto, los grupos escolares pueden llegar a ser entre el 20 y el 25% de la audiencia. Hay un gran interés en que se trabajen las visitas al museo con los currículos escolares y con los objetivos didácticos de los centros educativos. El departamento de educación cada vez trabaja más en contacto con los profesores y los pedagogos con el fin de adaptar sus programas a las necesidades de las escuelas. Se pueden utilizar las siguientes herramientas: Los comités asesores lo forman educadores del museo, profesores y miembros representativos de la comunidad con el fin de que las ofertas educativas sean las adecuadas y respondan a las necesidades de los escolares.

Los centros de recursos para profesores, en ellos los profesores pueden recoger material prestado para preparar en las clases las visitas al museo y demás actividades. Éstos centros también realizan sesiones y talleres de información acerca del uso del museo, destinados a los profesores.

Los grupos asesores de la juventud lo componen estudiantes voluntarios y en prácticas que ponen en contacto al museo con la realidad de la juventud.

Internet conecta los museos a la red. El museo queda conectado con la escuela y los estudiantes tienen la posibilidad de acceder al museo, sus colecciones y toda la información al respecto desde la clase.

Los museos tienen la posibilidad de acudir al voluntariado para elaborar programas de visitas y actividades escolares. De manera que el departamento de educación elaborará los programas y su gestión, y podrá dedicar tiempo a la formación de los voluntarios, para posteriormente hacer una evaluación.

Para este tipo de actividades se pueden solicitar convenios con las autoridades educativas, subvenciones de la administración e incluso colaboraciones del sector privado.

Además de los servicios para los colegios e institutos, los museos también ofrecen una formación no reglada y de contenido vocacional para ofrecer un aprendizaje afectivo, no cognitivo. Los programas que se destinan a este tipo de formación han de orientarse al cambio de actitudes y a elevar los niveles de interés de los temas que se plantean. Deberán responder a los intereses y habilidades de la gente y deberán ser muy variados: talleres, cursos, conferencias, sesiones de cine, conciertos, actividades para toda la familia, visita selladas, seminarios, simposios, etc. Se elabora una programación de estas actividades y se publicitan.

Es muy interesante el contar con una buena programación familiar con buenas actividades para niños. De manera que el museo responda a las necesidades de este grupo. Pues está demostrado que los niños que visitan los museos cuando son pequeños, luego siguen haciéndolo.

Los departamentos de educación de los museos, en ocasiones cuentan con espacios para tener este tipo de actividades con grupos escolares y con familias.

Por el concepto extensión entendemos aquellos programas que el museo diseña para llevarlos a cabo fuera de las instalaciones, o dentro de las mismas, pero encaminadas a nuevas audiencias. Es importante que el personal

que realiza estas actividades se plante objetivos cuantificables y realistas y un sentido de la misión muy elevado. La extensión mira el futuro de los museos, lo abre a la comunidad entera, a los barrios y a los lugares más diversos. Un buen programa de extensión da presencia del museo en la televisión y en Internet para acercarlo a todas aquellas personas que por razones educativas, económicas o sociales no hubieran tenido intención de visitar el museo.

La información sobre las colecciones, los servicios y la investigación de un museo lo proporciona el programa de publicaciones. Entre otros productos se encuentran los catálogos de exposiciones, guías, catálogos de las colecciones, libros y juegos para niños, paquetes didácticos, folletos, trípticos, postales, publicación de revistas especializadas, boletines para socios y actas de congresos. Los museos han entrado en la edad de la comunicación multimedia con considerable imaginación y creatividad. Teniendo en cuenta el alto coste de las publicaciones algunos museos no cuentan con presupuesto suficiente para editar sus propias publicaciones, sin embargo si que pueden digitalizarlas. Otra posibilidad es la de buscar acuerdos de colaboración con el sector privado, por lo que no es inhabitual que publiquen sus libros y catálogos en colaboración con editores universitarios, o en su caso, con la administración.

El marketing en los museos está directamente relacionado con el desarrollo de los públicos. Tiene un doble objetivo: ampliar una base de visitantes y estrechar las relaciones con los visitantes asiduos (fidelidad). El marketing constituye una parte integrante del complejo sistema de comunicación del museo con el público. Es una herramienta fundamental para los programas de actividades, aunque muchas ocasiones depende de la división de administración del museo.



Gráfica 9. Gestión Marketing. Fuente: elaboración propia

Desde hace varias décadas, los museos se esfuerzan por captar cada vez más la atención de los visitantes y el marketing o mercadotecnia se ha convertido en una de las principales herramientas de gestión de los museos en un creciente número de países (Mork, 2012: 161).

La función de comercialización, concierne al conjunto de la institución: conservadores que están pendientes de la promoción de la exposición, vigilantes y demás personal de atención al visitante, personal de promoción y desarrollo, personal de economía y finanzas que persiguen la mejora en la situación financiera del museo. Por tanto, la función de comercialización se realiza mejor a través de un equipo interdepartamental. El marketing del museo atiende a los aspectos siguientes:

Mercados reales y potenciales. La investigación realizada tanto a escala nacional como internacional sobre consumo cultural, ha demostrado que entre un 27 y un

35% de la población adulta visita museos. El perfil típico de un usuario de museo es: nivel educativo y de renta superior a la media y sexo femenino, la edad dependerá del tipo del museo: los museos de arte atraen por un lado a la gente joven sin compromisos familiares y a los adultos de más de 45 años. Dentro de los grupos de visitantes reales y de visitantes potenciales existen mercados específicos o segmentos del mercado, sectores homogéneos de población que comparten características comunes de tipo geográfico, demográfico, de estilo de vida y de comportamiento social. Mediante una estrategia de marketing el museo puede influir sobre la forma en que estos distintos sectores contemplan al museo y sobre la posibilidad de materializar una visita.

La primera tarea del marketing será conocer al visitante real del museo, los segmentos del mercado que representa tales visitantes, la frecuencia de sus visitas y su motivación. Para ello hará falta estudiar los datos estadísticos de las visitas diarias obtenidos mediante la observación directa y la realización de encuestas.

A continuación será preciso comparar habitantes del área (censo), turistas que visitan el área (oficina de turismo o cámara de comercio) y estudios de público de otros museos y monumentos de la zona, con el fin de determinar qué tipo de segmentos están deficientemente representados por el tipo de visitantes reales del museo.

Una vez sacadas las conclusiones acerca de la posición del museo y con el objeto de mejorar su audiencia, se deberán establecer prioridades de marketing sobre segmentos de mercado específicos e identificar estrategias para incrementar las visitas de tales segmentos. En este momento se elaborará el proyecto de marketing a desarrollar: anuncios, promociones, actividades de relaciones públicas, creación de programas especiales de actividades, etc. Éstas

actividades se realizarán por el personal del museo o por consultores externos e irán dirigidas tanto a desarrollar mercados poco representados como a mejorar el servicio dado a los segmentos de mercado bien representados en el tipo de visitante habitual del museo. Esta decisión debe tomarla el director del museo y no el experto en marketing que se dedicará a controlar el desarrollo del proyecto, coordinar la realización de las tareas previstas según el calendario y el presupuesto establecidos, y atender a los niveles de calidad exigidos.

Por último se hará una evaluación de los resultados; cosas que deberán ser corregidas en el futuro y se elaborará un manual de cara a futuros planes de marketing.

Los estudios de público, sirven para obtener información actualizada acerca de los visitantes del museo con el fin de:

- Mejorar las prestaciones del museo.
- Responder a las necesidades y expectativas del público, y obtener resultados directamente relacionados con los intereses del público en general y de los visitantes en particular.
- Mostrar a las instituciones y empresas financiadoras del museo y a los patrocinadores, tanto actuales como futuros, en qué medida el museo sirve al público y que sectores del público son usuarios del museo.

Por otro lado el objetivo de los estudios de público, puede ser también para aplicar sus resultados con el objeto de realizar mejoras en cuanto a la correcta señalización en el museo, legibilidad y comprensión de textos, trato con el personal, estructura y recorridos de la exposición, así como a la gestión general de la institución (Herrero, 2009).

Es importante buscar el equilibrio entre el análisis cuantitativo de los fac-

tores demográficos y de comportamiento social y los métodos cualitativos utilizados para conocer las actitudes, los sentimientos y las motivaciones del visitante. Cuestiones importantes, ya que:

Cada vez más, los museos deben ofrecer un servicio que realmente merezca la pena, y que, tal y como muestran las encuestas, harán que por medio del boca-boca, se tomen decisiones de visita del público, convirtiéndose la satisfacción del visitante en el factor generador de audiencias más significativo.

No podemos olvidar que el marketing es un proceso holístico que pasa por la concepción de un producto, la de ser “mentación” del mercado, la gestión de la promoción y la búsqueda de la satisfacción del cliente, en este caso público (Mork, 2012: 161).

Cuando hay plena satisfacción de la visita, los visitantes gastan más en tienda y cafetería y aumentan los miembros de las asociaciones de apoyo.

Selección de mercados. El museo seleccionará los segmentos a los que quiere dirigirse para concentrar en ellos la energía necesaria para atraerlos. Esta selección puede basarse en factores tales como, dirigirse hacia los mercados más asequibles (que no estén saturados), o considerar qué segmentos hay que atender por razones de responsabilidad social.

Consideramos cinco factores para seleccionar y priorizar segmentos de mercado:

- El tamaño del segmento y su potencial de crecimiento.
- La importancia del segmento en relación a la misión y al mandato del museo.

- El potencial de un segmento del mercado de contribuir a incrementar los ingresos por visita del museo.
- La contribución de un segmento particular del mercado al desarrollo turístico y económico de una zona: capacidad de atraer turistas culturales con un alto poder adquisitivo a la vez que alargan la duración de su estancia, aumentando el gasto por persona. Además contribuyen a representar para cualquier comunidad un valor simbólico significativo de su calidad de vida, con el consecuente crecimiento de instalación de negocios y de nuevas industrias de servicio.

En estas decisiones de carácter estratégico deben participar el director y el patronato del museo, teniendo en cuenta las recomendaciones que haga el experto en marketing, en base a los objetivos cuantitativos a alcanzar para cada segmento, en un tiempo estimado entre tres y cinco años.

Las Estrategias de marketing son las distintas acciones que el museo emprende para mejorar su comunicación con el público y los servicios que presta, para incrementar las visitas y el gasto de los visitantes. También están enfocadas a mejorar la relación con el visitante para que éste se sienta bien y quiera volver o quizá hacerse miembro de alguna de las organizaciones que apoya al museo. El gestor de las actividades de marketing deberá hacer un seguimiento continuado trabajando perfectamente coordinado con el personal de evaluación, con los conservadores y con los encargados de promoción y desarrollo, sin olvidar los servicios de atención al visitante.

Una vez determinada la estrategia de marketing global pueden existir, al menos, 50 estrategias específicas que desarrollar. Por citar algunos ejemplos: tarifas reducidas para traer a grupos familiares de la localidad, campañas de publicidad conjuntamente por los hoteles de la localidad para atraer turistas en

vacaciones, celebración de actos públicos por la noche para traer a un segmento de mercado, jornadas de estudio para atraer a coleccionistas y eruditos, etc. Para desarrollar las estrategias correctas es importante conocer en profundidad que es el marketing de un museo y estar al día sobre lo que hacen los demás museos y las atracciones turísticas, sus éxitos y sus fracasos. Este análisis comparativo deberá hacerse de forma profesional, incluyendo entrevistas con el personal de otras instituciones comparables en tamaño y oferta. También puede resultar de gran ayuda realizar un estudio de casos especiales que destaquen por sus resultados aún cuando no se trate de instituciones comparables con la propia, con el fin de sacar conclusiones acerca de la manera de aplicar sus métodos a la propia realidad. Este tipo de análisis han de ser realizados por expertos, sean de la casa o de fuera, en marketing de museos y en gestión del cambio en las organizaciones, puesto que de otra forma el riesgo a aprender falsas lecciones es alto. Lo que supondría una pérdida de tiempo y dinero.

Las estrategias de marketing deben implementarse de forma metódica, sin olvidar la realización de procesos evaluativos tanto cuantitativos como cualitativos.

La atención al público incluye todos los servicios que en marketing se denomina atención al cliente y tiene un efecto positivo en la mejora de la calidad de la oferta del museo, a la vez que comunica al público la actitud del museo para con sus visitantes.

El personal que se dedica a ello es el que mejor conoce los deseos y necesidades de los visitantes, y por ello precisan formación, supervisión y evaluación para poder sacar el mejor provecho posible a su trabajo. Tienen una comunicación y una relación personal mucho mayor con el público que la mayoría del resto de la gente del museo.

Admisiones lo conforman los empleados del museo con los que primero se encuentra el público es decir, los vigilantes, guardas, la gente de información y el expendedor de los tickets de entrada. La persona de venta de entradas o el mostrador de admisiones, es el punto clave de demostración de la actitud del museo con respecto al público. La persona de este lugar tiene la oportunidad de vender el museo cada vez que un visitante pregunta algo. Es importante reflejar una imagen positiva del museo, en este punto clave, donde a menudo se forman colas y aparece cierta tensión, requiere de una cierta inspiración y preparación. Además, este personal está recogiendo continuamente una información muy valiosa del público que podrá pasar al departamento correspondiente. Los guardas y vigilantes, además de realizar funciones de seguridad continuamente, han de atender a las necesidades de los visitantes. Es importante que estas personas tengan una adecuada preparación. Además de realizar funciones de seguridad, atienden las necesidades de los visitantes, mueven sillas de ruedas, ayudan a subir escaleras, atienden el guardarropa, primeros auxilios, contestan preguntas etc. Su atención puede mejorar en la medida que adquieren una mayor sensibilidad acerca de la diversidad cultural en el museo.

Los servicios comerciales que ofrecen los museos contribuyen a fortalecer la relación entre museo y visitante. Los visitantes valoran distintas cosas, la calidad y originalidad de los productos que se ponen a la venta, el servicio dado por los dependientes a cargo de la tienda y la sensación de que comprando ayuda al museo.

El alquiler de instalaciones del museo para la celebración de actos, fiestas y reuniones es una manera de acercarse a públicos potenciales y a posibles patrocinadores. Las reuniones, recepciones y conferencias políti-

cas, profesionales y de negocios contribuyen a introducir al museo en el tejido social. La demanda puede llegar a ser tan grande que haya que establecer prioridades en favor de demandas procedentes de miembros de los grupos y asociaciones de apoyo al museo. La calidad de las negociaciones y durante los propios actos debe reflejar la orientación del museo en favor de la mejor atención al público.

El servicio de cafetería y restaurante mejora la atención al visitante al proporcionarle un sitio para descansar, relajarse y poder comer si le apetece, o reunirse con amigos. Esto ayuda a que el visitante pase más tiempo en la salas y vuelva. Este tipo de servicios se puede subcontratar, en cuyo caso, los niveles de calidad y los requisitos del servicio que el museo establece han de incorporarse al contrato. Estos se fijaran por el tipo de visitantes del museo. Por ejemplo, las familias jóvenes generalmente prefieren comida simple, saludable, no cara y servida en un ambiente informal; los visitantes mayores prefieren un ambiente más tranquilo con un buen servicio pero que no sea caro. El personal de cafetería deberá tener en cuenta que su trabajo es servir al público visitante, no servir comida a gente. Por eso es importante la formación, supervisión y evaluación de este personal.

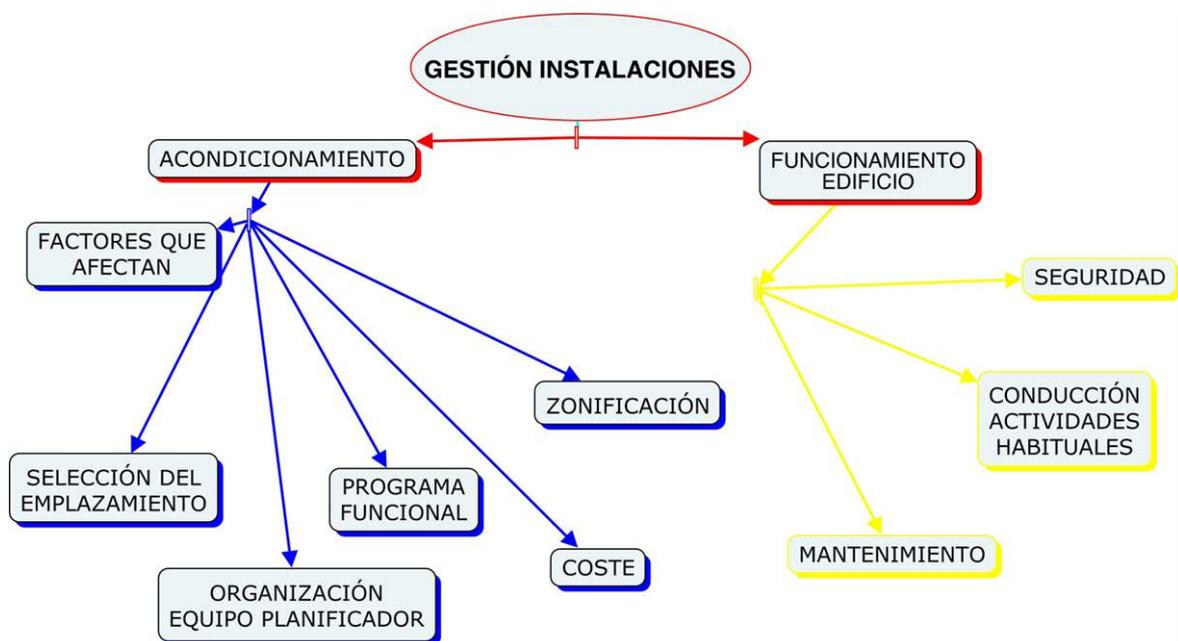
Concluimos este apartado, considerando que la atención al público es una responsabilidad de todo el personal. Por parte de la dirección se requiere reorientar al museo en función de su vertiente más pública que implica que la gestión reconsidere sus prioridades y a tal fin organice horarios del personal con presencia en el museo en los momentos en que hay mayor afluencia de público.

2.1.3.4. La gestión de las instalaciones

Como hemos venido haciendo para explicar como se gestiona un museo, en este apartado seguimos con el esquema general que nos propone Lord y Lord (2008); además elaboramos un mapa conceptual que nos ayude a visualizar todos los elementos a tener en cuenta.

Kahn y Garden (1993) al hablar de la importancia de las instalaciones afirman que la falta de un local adecuado o los cambios en la estructura de las instalaciones no sólo parece disminuir la posibilidad de ofrecer al público un servicio de calidad, sino que también parece desmotivar al personal, especialmente cuando éste percibe que la categoría del museo es baja.

El primer paso para construir, ampliar o renovar un museo con pleno éxito es tomarse un tiempo para planificar las instalaciones y no recurrir al arquitecto diseñador hasta más tarde. El tipo de documento usado para ello se llamará programa funcional.



Gráfica 10. Gestión de Instalaciones. Fuente: elaboración propia

En este apartado trataremos en primer lugar el acondicionamiento del edificio y en segundo lugar el funcionamiento del edificio.

Para elaborar un proyecto de acondicionamiento que conduzca a obtener un buen programa funcional deben estudiarse los factores que afectan de forma determinante:

- Estudio del público: tanto el análisis cuantitativo de los visitantes actuales del museo como el análisis cualitativo nos ayudan a determinar las necesidades del público con respecto a las instalaciones.
- Estudio de mercado: aún más importante, es necesario analizar el mercado potencial, cuantitativa y cualitativamente, para que las nuevas instalaciones puedan alcanzar nuevas audiencias. Este estudio debe poder identificar públicos específicos para las nuevas instalaciones.
- Análisis de las colecciones: un completo análisis de las colecciones actuales en cuanto a tamaño y carácter y una evaluación de su crecimiento futuro es fundamental. Se tendrá en cuenta qué obras irán destinadas a la exposición permanente, almacenes para la colección, seguridad y conservación preventiva.
- Evaluación de las actividades: los museos son para la gente, por lo que habrá que responder a cuestiones tales como qué se quiere hacer en el museo y qué tipo de actividades van a desarrollarse. Las exposiciones, la manera en que el museo interpreta las colecciones para el público, su programa educativo, sus publicaciones y sus producciones multimedia, sus programas de extensión, los servicios que presta, que incluyen la tienda y la cafetería, espacio para la investigación, precisamente el motor secreto de las actividades del museo, todo ello tiene importantes implicaciones para el proyecto y debe planificarse concienzudamente.

- Contexto institucional: es importante a la hora de hacer el proyecto de acondicionamiento tener en cuenta la determinación de las relaciones del museo con la administración, las instituciones educativas, los demás museos, la industria turística y los patrocinadores potenciales del sector privado. Si bien, todo ello se estudia en el plan estratégico, son cuestiones importantes en el momento de proyectar el acondicionamiento del museo.

- Plan institucional: es la parte más importante y consiste en reconsiderar la misión, el mandato y el propósito del museo, así como la forma de gobierno y las estructuras a través de las cuales va a ser gestionado. Es evidente que afecta directamente al orden de prioridades que debe establecerse en el proyecto de acondicionamiento.

El estudio de dichas áreas nos ayudará a fijar conclusiones en relación a:

- Personal: cuánto personal será necesario para llevar a cabo los programas. Donde van a trabajar. Despachos necesarios equipados.

- Espacio: se debe considerar el espacio requerido para salas de exposición, almacenes, despachos, laboratorio... y preverse de qué manera esos espacios han de relacionarse, comunicación, y agruparse por razones técnicas y de coste.

- Instalaciones: las actividades de un museo son muy especializadas por lo que el plan de instalaciones ha de ser muy detallado y elaborado.

Aunque los que planifiquen el espacio las instalaciones serán los arquitectos ingenieros, el personal del museo debe intervenir directamente puesto que representa una gran oportunidad para cumplir la misión del museo.

Un tema importante es que los gestores del museo consideren en parti-

cular la cuestión fundamental del grado de acceso visual que habrá que ofrecer al público.

La selección del emplazamiento, donde instalar el museo, forma parte de planificación. Los factores que afectan a tal selección son:

- Disponibilidad.
- Acceso.
- Potencial de crecimiento del público del museo.
- Costes de adquisición de instalación en relación a las posibilidades de financiación.
- Problemas de seguridad.
- Tipo del edificio, si es para rehabilitar o construcción nueva.
- Tamaño y distribución del emplazamiento o de la estructura existente.
- Espacio para aparcamiento.
- Visibilidad del emplazamiento.
- Compatibilidad en relación a instalaciones colindantes.
- Adecuación en relación a los planes de desarrollo o reforma previstos para el entorno.

Ante la duda de si la rehabilitación de un edificio histórico es preferible a la construcción de un edificio nuevo y viceversa, la respuesta tiene que ser siempre específica para cada situación en que esa dicotomía se plantea. La rehabilitación es a menudo menos cara, a veces hasta una tercera parte de la inversión necesaria, pero luego puede resultar que haya que pagar hasta tres veces más en

costes de mantenimiento, a la vez que todo el personal se lamenta de la decisión tomada, debido a espacios inadecuados.



Ilustración 7. Museo Hermitage. San Petersburgo. Foto: Lucía Pérez

Organización de los equipos de planificación. Para la planificación de una nueva instalación el órgano de gobierno del museo nombra un comité para conducir el proceso, el cual fijará las líneas de actuación a seguir y elaborará un proyecto de presupuesto. El director del museo debe liderar todo el proceso. Es esencial nombrar un gestor de proyecto. Pertenezca o no al museo, debe asumir el cargo libre de otras obligaciones puesto que su trabajo será muy exigente. Es importante involucrar en el proyecto a todos aquellos que habrán de proporcionar en el futuro servicios al museo a través de las nuevas instalaciones. La planificación para el acondicionamiento de una nueva instalación es siempre una labor de equipo.

El paso más importante a la hora de organizar las fuerzas del museo es formar un equipo de proyecto y un equipo técnico.

El equipo de proyecto está formado por personal del museo responsable de las funciones afectadas por el proyecto. Debe ser coordinado por el responsable de planificación. La tarea del equipo es asegurar que los requerimientos de la institución se detallen con claridad y que los arquitectos, ingenieros y demás consultores externos los tengan en cuenta. Un responsable de las cuentas del museo debe reunirse con este equipo para que las implicaciones económicas no sean dejadas de lado. La misión principal del equipo de proyecto es que el edificio proyectado reúna todos los requisitos establecidos por el museo.

El equipo técnico incluye a los arquitectos, aparejadores, ingenieros y demás especialistas técnicos comprometidos en las obras, juntamente con el contratista. Su trabajo es dar respuesta a los requerimientos del proyecto mediante propuestas técnicas recogidas en planos y dibujos y demás especificaciones. El responsable de cuentas del museo se reúne también con este equipo para estimar las implicaciones económicas.

Será responsabilidad del equipo técnico el diseño de un edificio extraordinario mientras que la del equipo de proyecto será que el edificio proyectado reúna todos los requisitos establecidos

El gestor del proyecto tiene que reunirse con ambos equipos, convocar reuniones conjuntas. El director del museo debe asistir a estas reuniones conjuntas para poder luego informar al comité del museo.

El programa funcional. La secuencia de acontecimientos que tienen lugar durante el proceso de planificación del acondicionamiento arquitectónico de un museo debe partir de lo establecido en un plan de empresa o plan estratégico, el cual habrá sido revisado con antelación, con el fin de situar el proyecto en su contexto, en relación con la misión del museo, su mandato y sus objetivos.

Con el plan estratégico o el plan de empresa y el plan director como soportes básicos que han fijado las metas institucionales y los objetivos de programación y marketing, será finalmente posible redactar el documento clave conocido como programa funcional: la concisa declaración acerca de los requerimientos funcionales del museo en cuanto a espacio e instalaciones. Debe escribirse con un lenguaje que pueda ser fácilmente comprendido tanto por los miembros del patronato como por los de la dirección del museo, es decir, no técnico pero preciso.

Un programa funcional deberá tener el siguiente contenido:

- Características del emplazamiento y requisitos de acceso, señalización y seguridad.
- Acceso al edificio, entradas y salidas, y recorridos de los visitantes, del personal y de los proveedores, y para las colecciones, los suministros y las basuras.
- Listado de todos los espacios del edificio, zonificados.
- Descripción de los espacios y de su función, agrupados por zonas.
- Sistemas de construcción con especificación de los estándares a aplicar.
- Requerimientos funcionales detallados de cada espacio interior del edificio, agrupados por zonas.

El análisis de la circulación por el edificio en una estructura no nueva debe hacerse consultando con los profesionales de la construcción, así como con el jefe de seguridad. Es crucial, asegurar que tanto los suministros de comida como la evacuación de basuras se hagan por caminos distintos a los

estipulados por las colecciones. El acceso del personal de servicio a las oficinas o salas para realizar reparaciones debe, realizarse sin pasar por las zonas donde se exponen las colecciones. Hay que facilitar el acceso de los visitantes, incluidos niños y discapacitados, así como de los invitados especiales, a las oficinas cuando el museo esté cerrado al público.

Los sistemas de construcción y los estándares a aplicar, así como los requerimientos funcionales para cada espacio atienden a los siguientes elementos:

- Aspectos arquitecturales: suelo, superficies de las paredes y los techos, puertas, ventanas, acristalamiento y tipos de aislamiento.
- Condiciones atmosféricas: acondicionamiento del aire, controles de humedad, controles exteriores del aire, presurización, intercambio de calor, más otros niveles de control ambiental, incluyendo los requisitos de filtrado del aire.
- Especificaciones mecánicas: agua fría y caliente, vapor de agua, gas, necesidades de aire comprimido, cañerías de drenaje y conductos de escape.
- Requerimientos visuales: niveles de contraste focal, iluminación natural y cámaras oscuras, vistas interiores y exteriores de las habitaciones, necesidades de privacidad, recomendaciones sobre luz directa y luz indirecta y niveles de rendimiento de color.
- Dispositivos eléctricos: comunicación interna, teléfono, audio, vídeo, necesidades informáticas, luces de emergencia, potencia eléctrica, dispositivos eléctricos de seguridad.

- Funciones acústicas: sonido ambiental y requerimientos de insonorización.
- Niveles de seguridad: sensores, circuitos cerrados de televisión con alarmas, cerrojos de seguridad y requerimientos sobre detectores de movimientos intrusivos.
- Seguridad contra incendio: niveles de resistencia de las estructuras y las puertas, valores de densidad del humo y de velocidad de propagación de las llamas según materiales, detectores de incendios, sistemas contra incendios.
- Requerimientos especiales: niveles de carga y de vibración de las estructuras y control de grandes riesgos.
- Se incluye finalmente una matriz que relacione las funciones con todos los espacios, agrupados en zonas abiertas al público, zonas cerradas al público, y zonas con colecciones, zonas sin colecciones, cuatro grupos en total, es muy útil tanto para los técnicos como para supervisar los costes.

Además de relacionar en una lista las necesidades correspondientes a los factores señalados, un buen programa funcional garantiza que el edificio:

- Cumple con todas las normativas de construcción establecidas.
- Atiende a las demandas específicas de la administración para con los museos.
- Satisface las expectativas de las instituciones que pueden prestar obras, tanto nacionales como internacionales.
- Funciona eficientemente dados los especiales requerimientos de un museo.

El programa funcional tiene por objeto poner las cuestiones que hay que resolver sobre la mesa, la tarea de arquitectos e ingenieros es proporcionar las respuestas adecuadas a tales cuestiones.

La fase de diseño termina con la producción del conjunto de los documentos necesarios para poder licitar la obra. La construcción del nuevo museo o de la parte del museo que se renueva se pone en marcha, procediéndose, tal como sucede con cualquier otra obra, al aprobar las sucesivas entregas parciales hasta la conclusión total de la obra. Es importante para evitar errores que el gestor del proyecto y todo el equipo de proyecto hayan podido ir supervisando el desarrollo de las distintas fases del proceso de construcción. El final del proceso no es la entrega de la obra finalizada sino que aún resta poder evaluar el funcionamiento del edificio, cosa que, una vez más, debe hacerse teniendo como referencia las exigencias del programa funcional.

El coste de planificar el acondicionamiento arquitectónico de un museo casi siempre se considera gravoso. Pero el proceso entero de planificación generalmente no supera el 1,5% del coste total del proyecto. debería contemplarse como el 1,5% inicial a gastar para asegurarse que el restante 98,5% es bien empleado. Y hay que tener en cuenta que los costes de cambiar las instrucciones al contratista pueden ser mucho mayores si no se basan en una buena planificación.

Zonificación. A lo largo del proceso de planificación la mejor manera de controlar los costes, así como comprender la complejidad de los espacios que precisa un museo, y de estructurar las demandas de instalaciones, es agrupar los espacios del museo en cuatro zonas:

- Zona pública sin colecciones: espacios como vestíbulos, auditorios, tiendas, cafeterías. Estos espacios requieren de unos niveles de aca-

bado altos aunque no precisan de controles ambientales y de seguridad muy rigurosos.



Ilustración 8. Tienda Museo Carmen Thyssen. Foto: Lucía Pérez

- Zona pública con colecciones: todos los espacios en los cuales público y colecciones se relaciona. Son los espacios más exigentes y caros de mantener del museo puesto que combinan unos niveles de acabado y presentación sofisticados de cara al público con los controles más rigurosos en lo que respecta ambiente y seguridad.

- Zona no pública con colecciones: almacenes, laboratorios de conservación, talleres de los conservadores y demás áreas de apoyo donde hay objetos de las colecciones en estudio o custodia. Esta zona requieren los mismos controles ambientales y los mismos niveles de seguridad que la zona anterior aunque los niveles de acabado y presentación no hace falta que sean tan sofisticados.

- Zona no pública sin colecciones: son los espacios de trabajo y de servicio en los que no se custodian las colecciones. Estas áreas ni requie-

ren los controles ambientales y de seguridad propios de las áreas que guardan colecciones, ni los altos niveles de acabado y presentación típicos de las zonas públicas del museo.

La norma para la mayoría de los edificios de museo es destinar alrededor del 60% del espacio a usos públicos. Un 40% debe destinarse a salas de exposición y un 20% a espacio de apoyo.

Un buen funcionamiento del edificio implica tres cosas:

Conducción de las actividades habituales. Esto supone los siguientes factores:

- Higiene y seguridad de los visitantes y del personal del museo.
- Seguridad y preservación de las colecciones.
- Confort y atención a los visitantes.
- Respuesta a las necesidades del personal.
- Preservación del edificio.

La adecuada explotación de un museo consistirá en el arte de lograr equilibrio entre todos estos factores. Para ello serán necesarias las funciones de seguimiento y de control.

Se deben determinar los niveles ambientales requeridos para las operaciones normales del museo y atender la suficiencia energética, instalar los equipos necesarios. Una vez hecho esto se formalizarán en manuales de procedimiento. El director del museo tiene la obligación de comprobar que dichos manuales y las prioridades que establecen sean coherentes con las líneas de actuación del museo.

Con la gestión integral del edificio por ordenador se controla, a través de la pantalla, las condiciones de cada espacio del museo, pudiéndose imprimir sobre

papel, en cualquier momento, los datos pertinentes. El sistema de gestión integral debe incorporar las lecturas de humedad relativa no sólo de todos los espacios en que esta información es pertinente, sino también las condiciones específicas del interior de los expositores y de los módulos de almacenamiento de la reserva, y presentarse en forma de gráficos.

Mantenimiento y reparaciones. La limpieza de las instalaciones es otra área en la que la gestión del edificio y sus instalaciones entra en contacto con las necesidades tanto de las colecciones como de los visitantes. Es importante establecer una clara línea de demarcación entre lo que es mantenimiento y limpieza del edificio y sus instalaciones y lo que son las responsabilidades de conservación de las colecciones.

Para evitar el polvo, y especialmente, para impedir que entre en el sistema de circulación del aire, los suelos del museo deben ser compactos y pulimentados, y todas las superficies deben estar bien selladas incluidas las superficies sobre falso techo. El acabado en pintura de las paredes es el más aconsejable.

Tanto para el cambio de filtros como para el cambio de lámparas es necesario un manual de procedimiento escrito con la colaboración de los conservadores. Los métodos, instrumentos y materiales de limpieza deben ser supervisados por los conservadores.

3. Importancia de primer orden tiene la planificación y la gestión de la seguridad de los museos. Se entiende por seguridad al conjunto de acciones emprendidas para proteger de cualquier amenaza a los visitantes del museo, al personal del mismo y a las colecciones que guarda.

La seguridad afecta y es afectada tanto por el hecho de la custodia de las colecciones como por las actividades del museo, el jefe de seguridad tiene

que verse de manera regular con los responsables a cuyo cargo están estas funciones. La seguridad es un área en la que las normativas y manuales de procedimiento han de utilizarse continuamente y ponerse al día de forma regular.

La política de seguridad incluye:

- Análisis de riesgos. Implica la respuesta a cuatro cuestiones básicas, qué debe protegerse, cuáles son las amenazas, qué niveles de riesgo son aceptables y que contramedidas son apropiadas. Entre las amenazas a evaluar en el análisis de riesgos tenemos: desastres naturales, fallos en las instalaciones, fuego, robos, vandalismo, accidentes que afectan al personal del museo y a los visitantes y riesgos de carácter social o político, tales como amenazas de bomba, huelgas o manifestaciones. Los riesgos pueden ser eliminados, reducidos, transferidos a un asegurador y aceptados como necesarios para no impedir que la misión del museo se cumpla.

- Precauciones en lo que se refiere a la salud y a la seguridad de las personas.

- Seguros y procedimientos de evaluación de daños.

- Equipos de seguridad.

- Manual de procedimiento en casos de emergencia.

La política de seguridad de un museo debe poder identificar la siguiente gama de contramedidas, las cuatro D:

- Detección: se trata de métodos para determinar si se produce una amenaza, que incluyen la vigilancia a cargo de guardas o vigilantes del museo, las alarmas generales para casos de intrusión, los detectores de humo, las alarmas específicas situadas en los expositores o vitrinas y los circuitos cerrados de televisión.

- Disuasión: son métodos diseñados para reducir la posibilidad de que se produzcan amenazas reales. La percepción de la existencia de estos métodos es tan necesaria como la existencia real de los mismos.
- Dilación: cuando aparece una amenaza, la intención de la seguridad es, retrasar su avance.
- Defensa: un manual de emergencias que detalle las respuestas del personal del museo en caso de amenaza. Todo el personal del museo y los voluntarios deben poseer una copia de este, debiéndose proceder a realizar ejercicios de adiestramiento cada cierto tiempo. Todo el personal debe saber cómo y cuándo llamar a una ambulancia, a los bomberos o a la policía, y estar enterados de la responsabilidad legal en que pueden incurrir por sus acciones u omisiones, para sí mismos y para la institución.

Hay tres niveles de seguridad que afectan a las salas de exposición:

- Alta seguridad de objetos de alto valor. Requieren medidas especiales de protección y vigilancia permanente mientras esté abierto el museo.
- Seguridad media para la exposición de obras de arte, objetos y especímenes que no requieren otras medidas que las establecidas de manera ordinaria.
- Seguridad limitada para la exposición de material que no contiene objetos originales.

Para la seguridad de los almacenes de la reserva hay que distinguir siete niveles: cámara acorazada, depósito de alta seguridad, depósito para las colecciones permanentes, almacén de tránsito, armario de almacenamiento, almacenes exteriores y almacén para materiales peligrosos.

A la hora de plantearse la planificación de la seguridad para el complejo

entero del museo formado por el edificio y sus instalaciones, incluido jardín, aparcamiento, etc. Es útil pensar en una serie de círculos concéntricos de protección alrededor de las colecciones que están situadas en el corazón del complejo.

Podemos decir que existen tres círculos concéntricos que conforman tres niveles de seguridad para el conjunto de las instalaciones de un museo:

Nivel exterior uno: perímetro, iluminación exterior, cerrojos, sistemas de alarmas anti-intrusivas y de vigilancia de los espacios interiores, en su mayoría están desactivados durante las horas en que el museo permanece abierto y sólo se activan al cerrar el museo.

Nivel intermedio dos: las zonas del museo no públicas sin presencia de colecciones más algunas áreas no públicas de trabajo con las colecciones, las cuales siempre han de quedar protegidas con alarmas cuando se cierra el museo, pudiéndose también proteger en horas no laborables pero de apertura al público.

Nivel interior tres: las zonas no públicas que alojan las colecciones como los almacenes, las cuales siempre se protegerán con alarmas que sólo se desactivarán por indicación del personal autorizado.

Por último otra gama de cuestiones que la política de seguridad del museo debe afrontar es la protección contra el fuego.

Somos conscientes de haber detallado minuciosamente la gestión de las instalaciones pero conviene recordar, tal y como apuntan Stephen Weil y Earl Cheit (1998), que uno de los factores determinantes para que un museo este bien gestionado es el tener unas instalaciones adecuadas que se mantengan en un buen estado de uso y que dispongan del espacio necesario para la producción de los diversos programas.



Gráfica 11. Gestión Económica. Fuente: elaboración propia

El presupuesto es un plan con su dinero correspondiente. Un presupuesto anual asigna valores monetarios a las metas del año, valores que son las aplicaciones cuantificadas correspondientes al año presupuestario, de los objetivos cualitativos de mayor alcance del museo. Ha de haber una continuidad discernible entre las metas y los objetivos del plan de empresa del museo, los objetivos del plan de acción del año en curso y las cantidades asignadas en el presupuesto del año.

Otro de los factores que Stepehn Weil y Earl Cheit (1985) consideran de máxima importancia para tener un museo bien gestionado, es el contar con un sistema financiero que funcione para mantener los gastos empleados en los recursos dentro de los límites de los objetivos del presupuesto; que además mantengan convenientemente informados a los responsables de la gestión en lo que respecta a la situación del museo y que sirva de base para la elabora-

ción de informes oportunos destinados a diferentes individuos y autoridades ajenas al museo. Para esto, es fundamental trabajar a fondo el presupuesto.

En la práctica, la preparación de los presupuestos se lleva a cabo por los propios departamentos, aunque también pueden prepararse en función de un programa, un objetivo o una función concretos.

Según el enfoque presupuestario podemos distinguir:

- El enfoque departamental es el más común, en el que cada departamento es requerido para revisar las asignaciones del año anterior, ajustarlas en función de los objetivos y tareas del momento y recomendar las cantidades para el año próximo.
- El presupuesto por programas es aquel en el que cada departamento identifican los programas o servicios que atiende y asigna fondos a cada uno de ellos de acuerdo con las prioridades.
- El presupuesto por objetivos es aquel en el que las fluctuaciones en las asignaciones que se proponen se evalúan en relación a los objetivos fijados por el plan de empresa y a los resultados que se pretende alcanzar.

Los museos pueden elaborar presupuestos en función de diversos recursos y propósitos. Podemos clasificarlos según destino:

- Presupuesto corriente: es el presupuesto anual de ingresos y gastos correspondiente a la custodia de las colecciones, actividades y al uso y mantenimiento de las instalaciones.
- Fondos para adquisiciones: son las cantidades reservadas para la compra de objetos para las colecciones o para hacer frente a los gastos relacionados con tales adquisiciones.

- Fondos de dotes: se trata de fondos que han sido donados al museo y que han sido invertidos, de manera que sólo se gastan los intereses que generan, ya sea para cubrir necesidades generales o para realizar gastos específicos como adquisiciones, exposiciones y actividades.
- Presupuesto de inversiones: son las cantidades reservadas para realizar mejoras y ampliaciones de las instalaciones del museo, de acuerdo con planes al efecto.
- Proyectos subvencionados: las subvenciones concedidas por la administración o por entidades privadas a menudo requieren una contabilidad separada de los proyectos a los que van destinadas.

Las fases del ciclo anual del presupuesto corriente progresan de la forma siguiente:

- Primer trimestre: Los departamentos proponen una lista de objetivos que pretenden realizar con las asignaciones correspondientes para el presupuesto del próximo año. Durante los primeros tres meses tras la aprobación del presupuesto del año anterior es importante que los responsables de los departamentos presenten todas las ideas en relación a los programas y actividades más interesantes y razonables que vean con posibilidad de realizar. El director y el responsable de las finanzas del museo han de procurar apoyar la creatividad, sin perjuicio de que muchas ideas y proyectos nunca llegarán a realizarse por diversos motivos, pero es capital que la gestión del museo se vea obligada a encarar y tomar debida cuenta de los que presentan las nuevas ideas. Resulta recomendable tener tales proyectos, preparados en listas para poderlos presentar a convocatorias de subvenciones que puedan aparecer.
- Segundo trimestre: Se acuerda el plan de acción para el año siguiente; se revisan las asignaciones en relación a los gastos e ingresos actuali-

zados y a los objetivos del plan de acción. El director, el responsable de finanzas del museo, los subdirectores o jefes de división y los cargos responsables de cada departamento han de reunirse para preparar el plan de acción para el año siguiente. El plan de acción se hace para compaginar las aportaciones de tres documentos: el que recoge los objetivos cualitativos de cada departamento que tienen que ver con el plan de empresa del museo, el que compara las asignaciones del presupuesto del año en curso tanto para gastos como para ingresos, con las cifras reales de ingresos y gastos hasta la fecha y las propuestas ideales que hace cada departamento, obtenidas al final del primer trimestre. Las variaciones en relación a las asignaciones del último año han de ser tenidas en cuenta para poder reflejarlas en el plan de acción acordado para cada departamento.

- Tercer trimestre: Se pasa a la aprobación del plan de acción y el proyecto de presupuestos: se reemprenden consultas con los departamentos para realizar ajustes. Es responsabilidad del director y del responsable de las finanzas del museo, generalmente a través del comité de finanzas y economía, recomendar para su aprobación al órgano de gobierno del museo el plan de acción y las implicaciones presupuestarias que comporta. El órgano de gobierno competente o los miembros del patronato deben analizar, teniendo presentes los intereses generales del museo, el proyecto de presupuesto que se les presenta, así como el plan de acción y comprobar si la misión y todas las funciones del museo han recibido la atención requerida. En el momento en que el órgano de gobierno competente o los miembros del patronato aprueban las recomendaciones del director en lo que se refiere a gastos necesarios para llevar a cabo la misión del museo y alcanzar las metas propuestas, adquieren la responsabilidad de encontrar los fondos adicionales necesarios para cubrir cualquier diferencia entre ingresos y gastos. Tras estos pasos, el director y su asesor reemprenden las consultas a nivel de departamento para pulir los números y realizar los ajustes necesarios.

- Cuarto trimestre: el director estudia los gastos e ingresos presupuestados para el año en curso y procede a fijar las asignaciones definitivas para el presupuesto del año próximo, el proyecto de presupuesto pasa al patronato para ser aprobado definitivamente. El responsable de las finanzas del museo ha de llevar al director, al cumplirse más de nueve meses de actividad del ciclo, los datos comparados de ingresos y gastos reales e ingresos y gastos presupuestados para el año que acaba. Es el momento de dar las instrucciones pertinentes para intentar acabar el año con unos resultados lo más cercanos posible a lo establecido por el presupuesto vigente. Acto seguido el director, previendo posibles déficit o superávit, fijará las acciones definitivas del presupuesto del año siguiente, ajustando el plan de acción y el proyecto de presupuesto que lo acompaña. Sólo quedará que el órgano de gobierno del museo de su aprobación definitiva al nuevo presupuesto.

Se comprende que es importante a la hora de determinar las asignaciones del nuevo presupuesto hacer un seguimiento de los ingresos y gastos reales del año en curso. No sólo se controlan los números del año que corre sino que además se obtiene una información vital para preparar el presupuesto del año siguiente. Al acercarse el final del ciclo las cifras que se manejan han de haber ganado mucho en precisión, puesto que existe la experiencia del año que termina y se tiene una idea de los déficit superávit en los que se ha incurrido. Una vez aprobado el nuevo presupuesto empieza de nuevo la labor de seguimiento, puesto que también empieza el ciclo de preparación del próximo presupuesto.

Por las circunstancias históricas de los últimos tiempos, cada vez con mayor frecuencia un número creciente de museos se han visto obligados a considerar la posibilidad real de convertirse en generadores de ingresos.

Por obtención de ingresos propios nos referimos a la capacidad de los museos de obtener dinero a partir de la realización de actividades basadas en sus activos.

Ingresos por taquilla. Este tema ha provocado polémica. Tanto los museos que hacen pagar por entrar como los que no, han de examinar muy cuidadosamente cómo se comunican con el público, valorar si son capaces o no de abrirse a la más amplia gama posible de públicos, y pensar muy bien el tipo de programas que ofrecen. En definitiva es necesario una estrategia propia con respecto al tema ingresos por taquilla, adecuada a la situación particular de cada museo. La mayoría de los museos con entrada de pago obtienen gracias a ello entre un 10 y un 20% de sus ingresos netos totales. Hay que ofrecer también un escalado de precios, distinguiendo entre adultos, niños, familias, grupos, pensionistas y desempleados. Se recomienda que el museo debería estar abierto un número de horas con entrada libre para favorecer sin restricciones al conjunto de la comunidad local. Para decidirse definitivamente por esta línea debería realizar un estudio de público y un programa de evaluación capaz de determinar si el objetivo de servir a la comunidad se está logrando. Un enfoque alternativo que puede ser igual de efectivo o más para atraer a determinados públicos que no acostumbran a ser usuarios del museo, como ciertas minorías con los grupos de ingresos bajos, es mandar invitaciones ofreciendo entrada libre o a precios reducidos a entidades y organizaciones enraizadas en estos sectores de población. Éste enfoque evita ofrecer entradas gratis a muchos que si pueden pagarla y ayudar a establecer un marco de mutuo encuentro entre el museo y las organizaciones sociales que trabajan en la comunidad. Otra estrategia consiste en poner entrada de pago sólo para determinadas exposiciones y acontecimientos, mientras se deja entrada libre para visitar la exposición permanente. Esta solución ha dado muy buenos resultados en muchos lugares del mundo tanto a la hora de mantener un cierto nivel de ingresos para el museo, como a la hora de proporcionar a la comunidad un servicio cultural básico. En algunos casos esta estrategia produce buenos dividendos procedentes de la tienda del museo o de la cafetería debido al incre-

mento del número de visitantes que pasan por el museo. Algunos museos de grandes aglomeraciones metropolitanas con una audiencia potencial y real muy poderosa han obtenido notables resultados con la introducción de una forma de pago discrecional con ticket: se pide la voluntad aunque haciendo saber que existe un precio recomendado, los visitantes pueden realmente pagar lo que quieren para acceder al museo, pero han de pagar algo. Éste enfoque de la cuestión es distinto de la simple petición de dar la voluntad, más ambigua y generalmente menos productiva. Los museos que hacen pagar entrada se han beneficiado en los últimos años de la introducción de la informática al proceso de venta de entradas. El uso de tarjetas magnéticas de cargo a modo de ticket ha permitido elaborar mailings con los datos de las personas que tienen un trato más frecuente e intenso con el museo. Los programas de reclutamiento de socios pueden así disponer de una información básica que les permite acceder más fácilmente a estos potenciales patronos del museo. Además, esta información puede usarse para facilitar la elaboración de estudios del público, por ejemplo, cruzarlos con determinada información demográfica. Y todo ello siempre bajo lo legislado en cada país sobre protección de datos.

La comercialización de productos de un museo ha sido conceptualizado entre los sectores del comercio al por menor, como uno de los de más rápido crecimiento en el mundo. Los estudios de público indican que los usuarios del museo demandan tiendas de alta calidad, mostrando su decepción si la gama de productos en venta y su calidad, o la presentación y el servicio no son los adecuados. Las tiendas ofrecen a los visitantes del museo la oportunidad de llevarse a casa un producto que les habrá de recordar por mucho tiempo su paso por el museo. Si se trata de un libro, un catálogo, una reproducción, el comprador tendrá ocasión de profundizar en lo que vio en el museo, consecuentemente, la calidad y el valor educativo del producto ha de estar en consonancia con la misión y las metas del museo.

Las grandes instituciones gestionan de una manera totalmente profesional sus tiendas y además son capaces de extender sus operaciones comerciales al mercado de la venta por correo mediante catálogos, con distribución puerta a puerta de los pedidos en todo el mundo.

Para evitar la formación de colas y mejorar el servicio, en ocasiones vale la pena establecer una tienda para niños separada, o la misma librería. Los precios de todas las tiendas han de mostrar una gama lo suficientemente amplia para atraer a todos los públicos, incluyendo desde artículos caros que puedan pagarse mediante tarjeta de crédito, a los típicos recuerdos de bajo coste.

El emplazamiento de la tienda tiene una enorme importancia. Tiene que ser visible para todos los visitantes que entran en el museo, es inevitable, en el sentido de que hay que encontrársela necesariamente por el camino, para los que salen. También hay que procurar que sea visibles desde el exterior del museo y accesible para cualquier comprador, sin necesidad de que se tenga que entrar en el museo para convertirse en cliente de la misma. La tienda de museo ideal es aquella que tiene un horario independiente del horario del museo, de manera que funciona aún cuando el museo permanece cerrado.

Muchas tiendas de museos combinan una línea propia de publicaciones adecuada a la oferta del museo con productos multimedia, reproducciones y recuerdos, con un surtido más genérico de libros, juguetes, artículos de artesanía, joyería y otros artículos de regalo más o menos originales. En este sentido la tienda puede proporcionar a artistas y artesanos de la zona un interesante escaparate para sus creaciones. La producción de series especiales de artículos relacionados con las grandes exposiciones acostumbra a ser comercialmente rentable, al tiempo que ayuda a promover la propia exposición. Los artículos a la venta deben recibir la aprobación de los responsables del

museo, que han de juzgar atendiendo a los valores estéticos y culturales de lo que se pone en venta, debiendo los propios conservadores dar un visto bueno muy crítico a todas las reproducciones y réplicas de objetos de las colecciones. Las mejores tiendas renuevan sus surtidos con cada nueva gran exposición que el museo celebra, asegurándose de que los artículos que ponen a la venta son los más pertinentes.

Concluimos por tanto, que las iniciativas de comercialización de los museos mediante las tiendas han resultado satisfactorias, de manera que tales experiencias son una de las más prometedoras alternativas en manos de los museos para generar ingresos. Los costes representan alrededor de un 50 o un 60% del total de las ventas, dejando un beneficio bruto que oscila entre el 40 y el 50%. Restando el coste del personal más otros gastos necesarios, resulta un beneficio neto entre el 10 y el 20% del total facturado. Los museos tienden a ampliar cada vez más el negocio con la venta por catálogo, la apertura de tienda satélite, la colocación de la línea de productos del museo en otras tiendas de otros museos y en galerías comerciales, o a través de Internet, e incluso a través de canales televisivos especializados en telemarketing.

Sin embargo, al contrario que las tiendas, las cafeterías y restaurantes de los museos no producen generalmente ingresos sustanciales. La finalidad de un servicio de este tipo es la mejora del confort del visitante, y sólo han de procurar que con ese servicio no se pierda dinero. Mientras que es aconsejable que los museos gestionen por sí mismo las tiendas, ya no lo es tanto que hagan lo mismo con los servicios de restauración, éstos mayoritariamente prefieren contratar los servicios de una empresa especializada y recibir una renta. Las empresas de catering obtienen economías de escala a base de operar distintos servicios y ello les permite ofrecer un

producto con un precio ajustado. Por lo tanto, un arreglo de este tipo puede ser satisfactorio para los museos siempre y cuando el museo pueda mantener un control de calidad sobre el producto servido, cuestión que ha de quedar bien especificada en el contrato que ambas instancias suscriben. El control de calidad incluirá el producto que se sirve, la presentación, la cocina, la variedad del producto y la calidad nutritiva así como el entorno y el trato con el cliente. Una comida mala o excesivamente cara puede pesar más en el recuerdo del visitantes del museo que la mejor experiencia vivida en la salas.

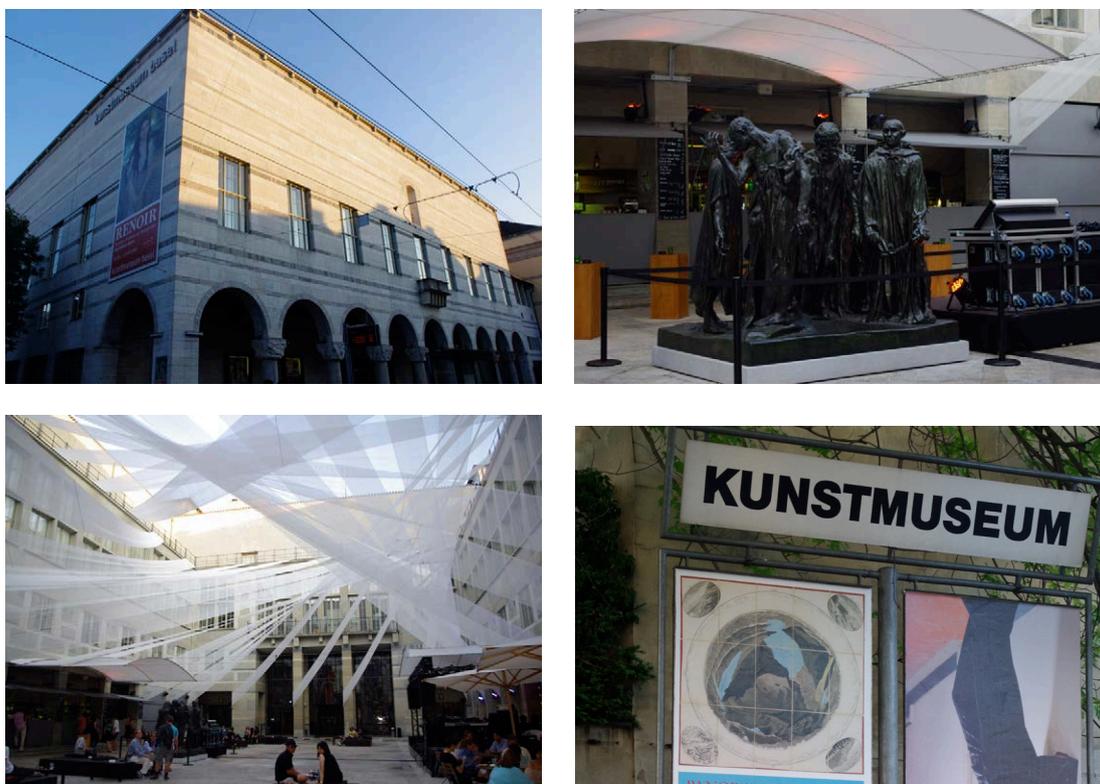


Ilustración 9. Kunstmuseum. Basilea. Foto: Lucía Pérez

El decorado es otro factor a tener muy en cuenta. El estilo decorativo de las instalaciones de la cafetería o del restaurante debe acordarse con el museo. Habrá que extender la línea elegida a los uniformes de los empleados y no descuidar los detalles más pequeños, puesto que habrá visitantes que juzguen la autenticidad del museo a partir de la coherencia de estilo que observen en el restaurante.

Los museos pequeños se contentan con una buena cafetería, las grandes instituciones pueden llegar a ofrecer tres niveles distintos de servicios: un servicio de comida rápida en régimen de franquicia, una cafetería y un restaurante con comedor grande dotado con todos los requisitos de la alta restauración, música incluida.

En el caso de la cafetería o restaurante el emplazamiento es crucial, como sucede con la tienda. Muchos museos de arte buscan habilitar un patio en el que los clientes puedan tomar sus consumiciones sentados tranquilamente mientras contemplan algunas esculturas expuestas alrededor. Comercialmente es aún más importante ubicar la cafetería o el restaurante, con todos sus servicios, en un sitio cuyo acceso sea independiente del acceso al museo, para poder trabajar en horas en que el museo permanece cerrado.

Si el museo se encuentra en un área comercial con suficiente oferta de hostelería alrededor, quizá convenga en vez de invertir en crear su propia zona de servicio, desarrollar una política de admisiones que aliente a los visitantes a hacer uso de los cafés y restaurantes de la vecindad, y luego puedan volver a entrar en el museo sin tener que pagar otra vez. Los mismos tickets pueden advertir a los visitantes que pueden volver al museo cuando quieran durante el día, aparte de proveerlos de un mapa con la oferta de restauración de los alrededores. De esta manera también se facilita que estos negocios de hostelería y sus dueños puedan convertirse en patrocinadores del museo o socios individuales o corporativos del mismo.

Los contratos con las empresas de catering incluyen también el servicio de refrescos o aperitivos que es costumbre ofrecer a los invitados en las inauguraciones de exposiciones o durante la celebración de actos especiales. Otro nivel de servicio atiende a la sala o aula de acogida de los grupos escolares que los museos ponen a disposición de los mismos para dejar sus bolsas y mochilas

y para realizar sus comidas. Es corriente que estas salas dispongan de máquinas dispensadoras de refrescos, que permiten cubrir las necesidades de refresco y bebida de los escolares, evitándose así que tales grupos invadan la cafetería del museo. El área que se pone a disposición de los grupos escolares puede también convertirse en un recurso generador de ingresos para el museo si se ha previsto poder alquilarla para que pueda funcionar independientemente de las horas de apertura del museo, puesto que se puede alquilar para la celebración de fiestas de cumpleaños.

Los socios y amigos del museo son una fuente de ingresos y un procedimiento que extiende la base de apoyo al museo, a más sectores sociales y económicos que los tradicionales. El fortalecimiento de esta base, se obtiene ofreciendo ventajas que respondan a sus intereses y necesidades. Entre otros beneficios pueden obtener: entradas gratis, descuentos en la tienda, envío de un boletín, acceso prioritario a las actividades y programas habituales del museo de actividades especiales, viajes culturales guiados por expertos del museo y visitas especiales al museo conducidas por los conservadores. Hay que tener en cuenta que en ocasiones la motivación de los socios y amigos no son las ventajas tangibles, sino una forma de filantropía o de expresión de orgullo cívico.

Las asociaciones de amigos de los museos se han ido incorporando a la estructura del museo con el fin de potenciar algunas de sus actividades, dinamizar dichas instituciones y representar las inquietudes del público (Hernández, 1998: 281).

Además de categorías de miembros tales como adultos, escolares y familia también puede haber otros niveles corporativos de compromiso, tales como empresas. Los miembros corporativos deberán proporcionar ventajas a los empleados de las respectivas compañías, esto puede aportar un doble beneficio, por una parte estrechará relaciones en el seno de la empresa y por otra aumentará la audiencia del museo.

Otra fuente de ingresos resulta del alquiler de salas de actos y auditorios a empresas y grupos que quieran asociar el acto que han de celebrar, o su propia imagen, al museo o bien porque les guste el lugar.

En ocasiones el salón de actos o sala polivalente estará convenientemente equipada para pasar videos y películas y tiene butacas extraíbles. Además servirá para la celebración de actos importantes y conferencias.

Programas educativos. Como parte del mandato del museo, se pueden ofrecer visitas guiadas gratuitas a las escuelas, en este caso, los museos reciben a menudo subvenciones de la Administración. Por otro lado los servicios educativos pueden generar ingresos si se establecen relaciones contractuales con las escuelas. También las conferencias, cursillos y charlas pueden constituir ingresos. Algunos museos de arte disponen de estudios-taller para impartir cursos o para alojar sesiones de demostración por parte de artistas. Este tipo de programas, especialmente los que ponen en relación al artista con el público, tienen gran éxito.

En este apartado de programas educativos, los viajes culturales guiados por personal experto del museo, constituyen otra fuente de ingresos.

Las publicaciones de libros y catálogos sobre las colecciones del museo y las exposiciones que realiza son también una interesante fuente de ingresos. En la actualidad nos encontramos con la dificultad de dar salida a numerosos catálogos editados en papel por la competencia que presenta el soporte informático.

Si bien el desarrollo de tales medios de comunicación ha suscitado el interés de los museos en mantener el control sobre las imágenes de las obras u objetos de las colecciones. El gestor, por tanto deberá considerar con mucho detenimiento el mantenimiento del control sobre el uso de las imágenes, es decir, todo lo que hace referencia al copyright.

Últimamente también se ha dado el caso del pago de cantidades de dinero por utilizar edificios de museo, o las mismas colecciones, en la realización de películas, series y programas de televisión o en anuncios.

Contratación de servicios. Los museos por sí mismos pueden firmar contratos para proporcionar servicios técnicos o realizar programas de investigación en otros museos, en agencias gubernamentales o en empresas.

Obtención de ayudas. Tal y como hemos visto en el apartado anterior, existe una necesidad de que los museos se conviertan en generadores de ingresos, aún así, siguen recibiendo ayudas económicas esenciales para llevar a cabo la misión que tienen encomendadas. Estas ayudas pueden ser:

- Subsidios de la administración. La Administración contribuye con fondos públicos a la economía de los museos, principalmente porque estas instituciones proporcionan a la sociedad tres tipos de servicios públicos: preservación de un patrimonio común, educación y turismo cultural.
- Subvenciones. Las subvenciones se distinguen de los subsidios fundamentalmente porque no son asignaciones estables garantizadas, si no unos compromisos de ayuda sujetos a la aplicación por parte de los museos de programas acordados por el gobierno o por sus correspondientes agencias.
 - Las subvenciones pueden ser para funcionamiento o para proyectos.
 - Las subvenciones para funcionamiento tratan de programas de ayuda que proporcionan a los museos con carácter anual, se parecen a los subsidios, pero se diferencian por el hecho de que los museos han de solicitarlas expresamente y nunca pueden predecir la cantidad que finalmente le será asignada. Vienen condicionadas a la aplicación de programas de actualización y mejora. Éstos fondos, pueden considerarse destinados al funcionamiento ge-

neral del museo, pueden gastarse en distintas cosas y principalmente en mantener operativas las actividades.

- Las subvenciones para proyectos son programas de ayuda destinados a cubrir determinados objetivos, sólo se conceden para destinarlas a fines específicos, a proyectos concretos. No todas estas subvenciones han de destinarse a actividades museísticas, siendo las más habituales las que se destinan a subvencionar el empleo. La administración pública que concede las subvenciones requiere generalmente una justificación contable de los gastos realizados al amparo de los fondos concedidos.

- Las dotes constituyen un caudal que es invertido, dedicándose los intereses que se generan a cubrir los costes de funcionamiento de un museo. Las decisiones sobre estas inversiones con el dinero de la dote las toman los miembros del patronato, en ocasiones, con la ayuda de asesores expertos. Los ingresos provenientes de dotes llegan a un 10 o 20% de los presupuestos operativos de los museos.

- La mayor dificultad que presenta la recaudación de fondos de dotes reside en que la aplicación del dinero que se ofrece parece muy a largo plazo y para objetivos que quedan algo difusos, por lo que los donantes potenciales tienden a sentirse poco implicados en los resultados de su acción. De ahí que hayan fondos de dotes restringidos, dirigidos únicamente a la adquisición.

- El patrocinio exposiciones o programas museísticos es una de las formas más productivas por las que el sector privado puede contribuir a la vida de los museos.

- Los museos están obligados a tener políticas de patrocinio que articulen su misión institucional y aseguren un control sobre los contenidos y

el estilo de las exposiciones y los programas en los que participan los patrocinadores. El reconocimiento público a la contribución de patrocinadores debe incluir una declaración sobre la responsabilidad absoluta del museo sobre contenidos y estilo de los programas que lanzan.

- Las empresas consideran que patrocinar actividades museísticas son una parte de su estrategia de marketing o de sus políticas de relaciones públicas. Los museos pueden responder activamente a esta tendencia, procurando detectar a los patrocinadores potenciales.

- Donaciones. Los museos son cada vez más conscientes de que es mejor obtener donaciones que dinero. Tales donaciones en especie son especialmente valiosas en momentos de expansión, sea para renovar el edificio o para ampliar instalaciones.

- Es importante que, tanto el donante como el museo, tengan en cuenta que las donaciones conllevan la asunción por parte del museo de la responsabilidad legal de conservar el material donado. Por lo que debería acompañarse de una contribución en forma de dinero en efectivo para destinarlo a la conservación del material donado. Cuanto mayor sea la colección donada, más importante será la ayuda financiera destinada a cubrir los costes de funcionamiento del día a día del museo.

- El documento de recibo permanente que acompaña a una donación o a un legado debe señalar claramente que la transferencia de propiedad se ha hecho sin ninguna restricción ni condición, y a perpetuidad. Cuando se hereda una donación con condiciones, el museo debe intentar renegociar las condiciones de la donación con los herederos legítimos del donante o con sus ejecutores.

Las campañas de captación de fondos son la forma más común de pedir apoyo económico a la sociedad. La forma en la que generalmente se realiza considera los siguientes pasos:

- Formación de un comité de campaña. Lo aconsejable es que, al ser una iniciativa de carácter social, el comité esté compuesto por un grupo de personas realmente convencidas, tanto del valor de la campaña, como de la necesidad de llevarla a cabo por los beneficios que se obtendrán para el proyecto o programa para el que se solicita. Estos miembros se apuntan al comité haciendo una donación ellos mismos. Serán seleccionados, además de por su voluntad de dar de acuerdo con sus posibilidades, por su condición de personas representativas de los grupos de ciudadanos que se consideran donantes probables. Si una empresa tienen interés en las actividades del museo, es conveniente que un miembro representante de la empresa sea del comité
- Puede presidir uno de los miembros más activos y comprometidos. También es aconsejable tener un presidente de honor, alguien socialmente representativo.
- Redacción de la declaración de causa: Resulta de vital importancia que la gente comprenda perfectamente la finalidad para la cual se pide dinero, a tal fin se acostumbra a presentar al público una declaración de causa en la cual la dirección del museo justifica la necesidad de los proyectos para los que se pide ayuda, en ella vendrá explicada no solamente lo que se pretende hacer con el dinero recaudado, sino también el porqué de la necesidad de dinero.
- Planificación de la campaña: Es la parte más importante, equivale a las tres cuartas partes de la misma. Ha de identificar su objetivo, los donantes potenciales, y ha de hacer una previsión de las cantidades que deberían obtenerse de cada grupo de donantes potenciales para alcanzar la cifra total perseguida. Las

personas dan dinero a gente muy concreta y no a una abstracción, es importante localizar a las personas adecuadas. Otro punto importante es la elección del momento para hacer una petición. La primavera se considera un buen momento para pedir a las personas, para las empresas es esencial conocer en qué momento fijan sus presupuestos de relaciones públicas.

- Donantes clave. La campaña debe ir progresivamente abriendo camino a los donantes clave. Las primeras donaciones significativas sirven de banderín de enganche.
- Campaña pública. Tras las donaciones que abren camino, y las donaciones persona a persona que se van trabajando, es el momento de lanzar una campaña publicitaria que, con algunos actos públicos, esté destinada a conseguir pequeñas cantidades de un gran número de donantes.
- Agradecimiento. Es importante el reconocimiento a la contribución de los donantes, tanto personal como públicamente.
- Evaluación. Antes de dar por concluida la campaña hay que realizar una evaluación de la misma. Se redactará un informe con las conclusiones, que ha de servir para mejorar el próximo comité de campaña.

El control del gasto es fundamental para abordar correctamente la gestión económica. El reto es trabajar con una combinación de fuentes de financiación o con un presupuesto limitado dependiente de una Administración Pública, y para ello el gestor tendrá que mantener bajo estricto control el gasto.

Para ello cuenta con administrar el ciclo presupuestario y con la fijación de niveles de responsabilidad financiera para cada puesto de trabajo del organigrama. Cada cargo del museo con responsabilidades financieras debe ajustarse a un nivel de gasto determinado, por encima del cual ha de tener autorización a nivel superior. Dentro de su nivel de responsabilidad financiera cada cargo depar-

tamental debe gozar de poder hacer las demandas de gasto que estime necesarias, que habrán de gestionarse a través del responsable de la economía del museo.

Los contratos de compra del museo con proveedores de todos los tipos deben guiarse por una política de concurso de ofertas, que mantengan los niveles de calidad y corrección establecidos.

Una posible clasificación de gastos es:

- Salarios y personal. Una aproximación de gasto de personal puede ser el 50 al 60%, un objetivo razonable puede ser un 55%.
- Costes de la instalación. Son los gastos incurridos en el mantenimiento de las instalaciones y equipos y del propio edificio del museo. Incluye el alquiler del inmueble (si es el caso), los gastos fijos corrientes, jardinería, mantenimiento, reparación, funcionamiento sistemas de seguridad... No incluye el coste de renovación de las instalaciones y los equipos importantes, puesto que ello significa una inversión. En este apartado lo que supone un gasto importante es el mantenimiento de controles ambientales que exige la conservación y los sistemas de seguridad.
- Costes de conservación de las colecciones. La mayoría de las instituciones reservan entre un 5 y un 10% del presupuesto.
- Costes de las actividades. Los museos que ofrecen un programa de exposiciones activo y bien documentado, y desarrollan una gama de programas educativos adecuado a la comunidad que sirven han de reservar entre un 10 y un 15% del presupuesto.
- Gastos de marketing. Para garantizar que cada visitante de pago sea reemplazado por otro se debería asignar al marketing hasta el 25% del

coste de la entrada. Para disponer de un presupuesto sólido para dedicarlo al marketing los museos han de contar con reservar el 5% del total de los costes corrientes.

- Costes administrativos. Son los costes rutinarios que generan las comunicaciones, la contabilidad, el asesoramiento económico-financiero profesional, los gastos de oficina, etc. Una reserva adecuada del presupuesto para estos conceptos sería un 5%.

Los seguros son una forma de gestionar los riesgos que consiste en transferir la responsabilidad financiera del riesgo al asegurador. Los museos necesitan cinco tipos de seguros:

- Seguro de las colecciones propias. Se basa en el inventario de las colecciones y su valoración. Ha de incluir un fichero de localización actualizado. La valoración es un reto, aunque ha de poderse distinguir entre objetos de bajo valor económico, objetos de valor medio y objetos de alto valor económico. Los de bajo valor, pueden agruparse por objetos cuya valoración individual queda por debajo de cierta cantidad. Los de valor medio pueden ser evaluados por los conservadores con más detalle. Los objetos de alto valor merecen un tratamiento distinto: deben ser regularmente reevaluados preferiblemente por una autoridad independiente. Los conservadores deben hacer un seguimiento de los precios de las subastas y mantenerse al corriente de la evolución del mercado. Cada año el responsable del registro debe revisar las valoraciones con la ayuda de los conservadores.

- Seguro del edificio. La forma más común de proteger el edificio es el seguro contra incendios, pero es aconsejable estudiar hacerlo extensible a otras amenazas. La valoración es fundamental, puesto que hay que garantizar que el asegurador se haga cargo, no simplemente de reparar o reemplazar la

parte del edificio o la instalación dañada, sino que lo haga de forma que iguale la calidad que había antes del accidente.

- Seguro de los equipos. Esto incluye las garantías y los seguros de los vehículos, del sistema de calefacción, y de cualquier otro equipo del museo contra daños, pérdida o mal funcionamiento.
- Seguro de responsabilidad civil. Asumen la responsabilidad de la seguridad de los usuarios, así como de sus propiedades, desde que entran hasta que lo abandonan. Esta se extiende a la gente que trabaja en el mismo, también a los trabajadores que manejan dinero u objetos de valor. Y Por último disponer de protección para hacer frente a la interposición de demandas judiciales, justificadas o no, ante los tribunales contra la institución.
- Seguro de responsabilidad civil de patronos. Es un tipo especial de seguro que protege a los miembros del patronato, destinado a garantizar la tranquilidad de estas personas en su dedicación al museo.
- Seguro de préstamo de obra. El registro deberá cerciorarse de que todas las obras que salen del museo en préstamo y todas las pertenecientes a otros museos o a particulares que entran en el mismo para ser expuestas están adecuadamente cubiertas por la correspondiente póliza de seguros. Una copia deberá acompañar siempre a la obra en tránsito. La póliza de tránsito o de viaje proporciona una protección que va de puerta a puerta, desde el momento que sale de la sala o almacén del prestatario hasta que vuelve al mismo lugar. Ante cualquier traslado son imperativos los informes sobre el estado de conservación de las obras afectadas.

Por último vamos a tratar la planificación financiera y el desarrollo de los museos. Los museos de casi todo el mundo han de esforzarse extraordinariamente día a día para hacer frente a los recortes de la financiación cultu-

ral y a las exigencias de que han de procurar ser más autosuficientes y menos dependientes de subsidios. Concluimos este apartado sobre gestión económica hablando sobre los principios de un plan financiero a largo plazo que precisan los museos ante la situación actual:

- El plan financiero a largo plazo del museo tiene por objeto procurar asegurar la estabilidad financiera de la institución. Esto se traduce en que la financiación del museo ha de asentarse sobre bases seguras y no sobre apoyos contingentes.
- Los gestores del museo, han de promover al museo como elemento vital de la industria del turismo cultural.
- Los museos han de procurar establecer un fondo de dotes, es una forma de asegurar al museo una mayor independencia económica.
- Un plan a largo plazo a de contemplarse integrado en un programa de ampliación de las audiencias que extienda el atractivo del museo a los sectores de la sociedad que no acostumbran a relacionarse con él.
- Una adaptación del museo a la era de la información mediante el control de la imagen y de su base de datos informativa.

Para terminar este primer bloque del estado de la cuestión hacemos una reflexión sobre las conclusiones parciales del mismo con el objeto de centrarnos en lo que nos parece que es esencial para la comprensión de nuestra investigación.

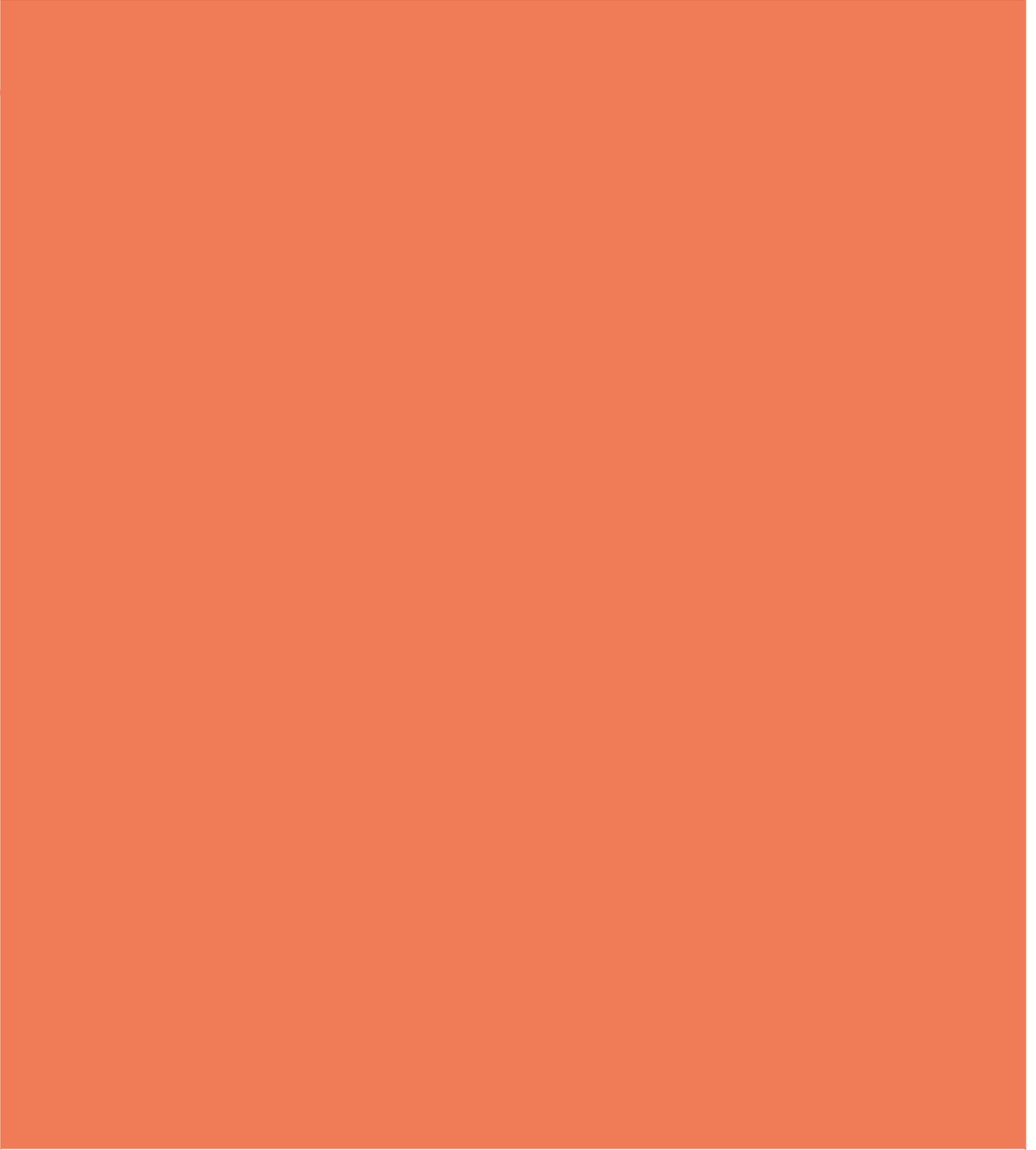
Desde el siglo XVIII hasta el momento actual, el museo ha sido objeto de una readaptación de su propia definición con momentos claves de inflexión. Algunas organizaciones han ayudado a la concepción de la misma, la más importante ha sido el ICOM, de donde sale a la luz la definición de museo que más relevancia

ha tenido a lo largo de la historia. Otra circunstancia que nos parece importante tratar, ha sido la “Nueva Museología”. Con ella llega el acercamiento de los públicos, la importancia del discurso narrativo o la función social del museo y que deriva en el museo del siglo XXI; una institución con funciones y fines muy definidos, en un momento de plena adaptación a las nuevas formas de comunicación.

En este contexto, entendemos por modelo de gestión el marco de referencia para la administración de la institución objeto de nuestro estudio. Somos conscientes del amplio abanico que mostramos, pero nos parece interesante, a la vez que clarificador tener una visión panorámica general e internacional de la gestión museística y así poder pasar a estudiar detalladamente como se gestiona un museo.

El museo como organización requiere tener una buena gestión que garantice el cumplimiento de la misión. Es básico conocer la estructura administrativa y jurídica del museo. Motivo por el cual, hacemos un estudio en profundidad de las funciones de la gestión, según Barry Lord y Gail Dexter Lord, que, aunque en la práctica se puedan dar innumerables variaciones, lo esencial permanece invariable. Para una mayor comprensión, hemos elaborado mapas conceptuales que contextualizan los elementos más importantes que participan en el objeto de nuestro estudio. Estas funciones son: 1. La función ejecutiva, en la que contextualizamos la misión, la comunicación interna y la política de comunicación. 2. La gestión de las colecciones, sin olvidar que estas son la esencia definitoria del museo, de ahí la importancia de esta segunda función. 3. La gestión de actividades en la que tienen lugar las exposiciones, que se consideran el foro de comunicación más adecuado con el público, también la interpretación, la educación, la extensión, que hace que el museo salga de sus instalaciones, la publicaciones y el marketing, muy relacionado con el desarrollo de los públicos. 4. La gestión de las instalaciones, que se considera uno de los factores determinantes para que

un museo esté bien gestionado y 5. La gestión económica, necesaria para facilitar la buena administración del ciclo presupuestario y la estabilidad financiera. Además, dada la situación económica actual, cada vez más frecuentemente los museos se ven obligados a considerar la posibilidad de generar ingresos.



2.2. El modelo de gestión prosocial

Nuestro propósito se encamina a glosar precisamente un modelo de gestión de museo capaz de lograr la eficiencia competitiva, en un entorno globalizado, partiendo del indiscutible supuesto de que el museo es, ante todo, una comunidad de personas que se relacionan entre ellas y, además, interaccionan con otras personas del exterior. La persona, no sólo debe ser tratada como corresponde a la dignidad del ser humano, racional y libre, sino que, además, el conocimiento de sus motivaciones es fundamental para que la dirección del museo alcance el verdadero objetivo del mismo, su misión.

Este es el motivo por el cual empezamos este capítulo haciendo una breve reflexión sobre el ser humano. Es Carlos Goñi (2003) el que nos habla de la grandeza del ser humano, utilizando la reflexión del gran pensador renacentista Pico della Mirandola, el cual considera que el rasgo más importante que define al hombre es la libertad; no es tanto su indeterminación y su libre elección cuanto su carácter creador: por ser libre, el ser humano se va creando a sí mismo, se va forjando su propio destino.

Pero lograr el desarrollo humano personal en el museo exige actuar teniendo en cuenta la realidad de las personas que trabajan en todos sus aspectos. Lo que hace recomendable redescubrir al hombre como un ser personal, espiritual y trascendente (Melé, 1991).

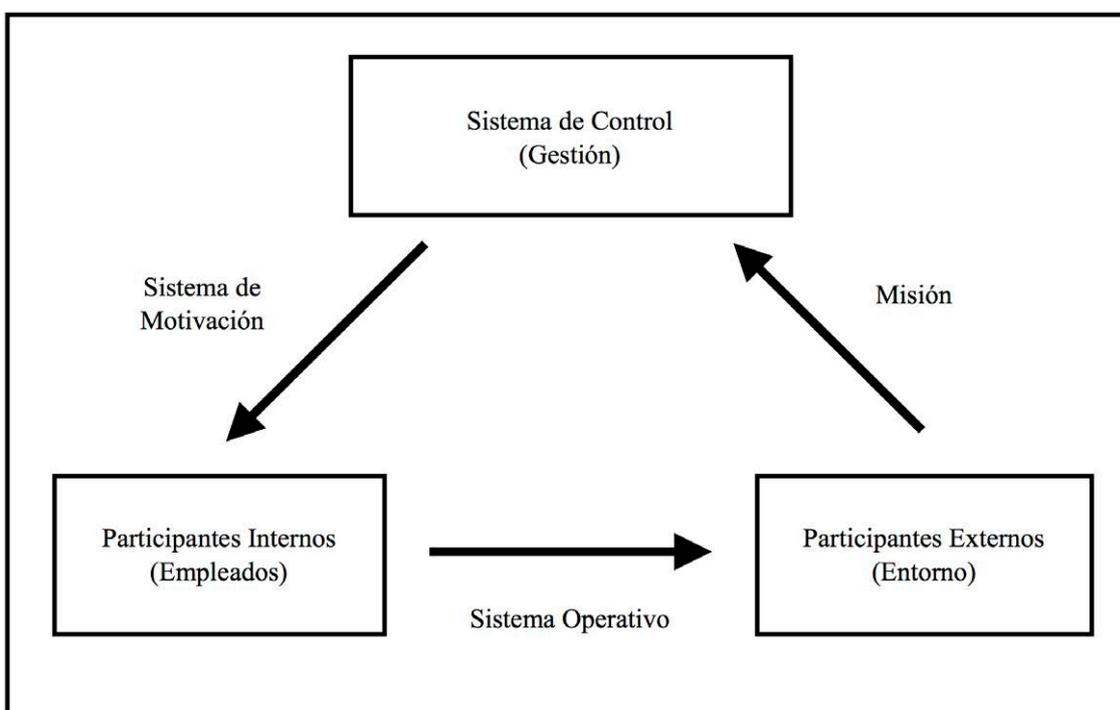
Este es el punto de partida del estudio del modelo de gestión que proponemos, el modelo de gestión prosocial.



Ilustración 10. Instalación "Fantasma" de Kader Attia (2015). Centre Pompidou Málaga. Foto: Lucía Pérez

Según el concepto de organización planteado por autores tales como (Barnard, 1971), podemos afirmar que una organización es un sistema de interacciones entre personas (empleados) que cooperan juntos para lograr un objetivo común (en un entorno), incluso si este se produce por diferentes motivos (proporcionados por un sistema de control) (Pérez López, 1994:13-15). El conjunto de acciones coordinadas de una organización se denomina «sistema operativo» (March & Simon, 1958: 162-163; Cyert & March, 1963: 101-113). Los resultados producidos por el sistema operativo en un entorno determinado es lo que puede llamarse «la misión» de la

organización (Drucker, 1974; Mintzberg, 1979). La misión expresa el conjunto de las necesidades de las personas (clientes o públicos) que una organización satisface. Las compensaciones (salarios, prestigio, reconocimiento, etc.) proporcionadas por el sistema de control (dirección) de acuerdo con la consecución de los resultados (la misión) por parte de los empleados constituye el «sistema de motivación» (Simon, 1976: 151). Este sistema abarca las metas personales que incitan a las personas a participar a través de sus acciones en el logro de la misión. De esta manera, una organización puede ser vista como un flujo de interacciones entre los diferentes participantes, y gestionar una organización consistiría en establecer un flujo de las interacciones entre estos participantes. Así se conseguiría motivar a los miembros de la organización y realizar una serie de acciones para lograr ciertos objetivos o resultados –la misión– dentro de un entorno determinado.



Gráfica 12. Gestión basada en la misión. Fuente Bastons (2000)

En la gestión de las organizaciones se han dado diferentes estilos, enfoques o modelos de organización y de su sistema de dirección. Scott (1981) identificó tres principales modelos dependiendo de si la organización se entiende como racional, natural o un sistema abierto. Otros autores han identificado otros tres paradigmas básicos: el mecánico, el psicosocial y el antropológico (Pérez-López, 1994; Rosanas, 2008). En cualquier caso, casi todos coinciden en que el modelo de organización y el sistema de dirección dependen en buena medida de la concepción de la persona que se tenga y de sus motivaciones (Barnard, 1938; Simon, 1976; Pérez-López, 1994; Chinchilla, 2001).

Las motivaciones humanas se han estudiado desde hace muchos años en Psicología social y en la Teoría de la organización. Su estudio ha sido abordado desde diferentes perspectivas: la jerarquía de necesidades humanas (Maslow, 1954), distinguiendo entre factores higiénicos y no higiénicos (Herzberg, 1966) y también según el carácter intrínseco o extrínseco de la motivación (McGregor, 1966). Ésta última perspectiva ha tenido una gran influencia, de modo que los conceptos de motivación extrínseca y motivación intrínseca constituyen un esquema mental imprescindible tanto en la investigación teórica como en la práctica de la gestión (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005; Çinar & al., 2011). Se entiende por motivación extrínseca el impulso que mueve a las personas a realizar una acción por lo que se obtiene a cambio: retribución, primas, recompensas, premios. Los primeros modelos de organización se construyeron sobre una idea del comportamiento que se centraba exclusivamente en dos de los elementos de una interacción: acciones y resultados. Ambos elementos operan como estímulo y respuesta, ante los que el agente respondería mecánicamente (March & Simon, 1958: 53). Por eso, se engloba este tipo de enfoques bajo la denominación general de modelo mecanicista de la organización (Pérez-López, 1994). En cambio, la motivación intrínseca sería el impulso que mueve a un agente a realizar una acción por el valor que tie-

ne para él la acción misma: aprendizaje, autorealización, etc. (Ryan & Deci, 2000). En este caso, lo que mueve a actuar es la satisfacción de necesidades de tipo psicosocial, también del propio agente. Se dibuja aquí un modelo del comportamiento organizativo diferente del anterior. Es el modelo psicosocial (Pérez-López, 1994).

Pero junto a los estudios centrados en el papel de la motivación extrínseca e intrínseca en el comportamiento organizativo, existe una línea de investigación que analiza otro tipo de motivación: la motivación prosocial (Batson, 1987, 1991; Brief & Motowidlo, 1986; Grant, 2008, 2009, 2011). Se puede decir que la motivación prosocial expresa el peso que el bienestar de los demás (entorno) tiene en las decisiones de los miembros de la organización. Grant (2009, 2011). Otros investigadores (Pérez-López, 1994; Rosanas, 2008; Bastons, 2000; Melé, 2003; Guillén & al., 2014) han demostrado de diferentes maneras que servir a los demás también motiva. Genera una forma especial de motivación, la motivación prosocial, que surge cuando nos ponemos en el lugar del otro y podemos sentir nuestra contribución al bienestar de los demás. Todos se refieren a la motivación en el trabajo que tiene en cuenta las necesidades de los otros y que da un sentido de contribución a las acciones.

En contextos organizativos la motivación prosocial juega un papel relevante en relación con la misión de una institución. De hecho, la motivación de los empleados es una de las principales causas por la que muchas organizaciones definen una misión (Bart & al., 2001; Ireland & Hitt, 1992; Campbell & Yeung, 1991; Klemm & al., 1991). Son muchas las investigaciones que demuestran que la misión, cuando realmente está implementada en el día a día y en la filosofía de la empresa, tiene una fuerte capacidad de despertar en las personas el sentido de contribución y es fuente de motivación prosocial (Cardona & Rey, 2008; Wang, 2011).

De este modo, según el modelo de comportamiento y la motivación sobre la que se apoyan, pueden diferenciarse tres modelos básicos de gestión. Y para cada modelo pueden diferenciarse tres formas diferentes de orientar la comunicación.

Modelo de gestión	Motivación básica	Criterio prioritario	Forma comunicación	Objetivo Comunicación
Mecánico	Extrínseca	Eficacia	información	Orientada al logro de los objetivos formales de la propia institución
Psicosocial	Intrínseca	Atractividad	persuasión	Lograr adhesiones emocionales a la propia institución
Antropológico	Prosocial	Valor social	Comunicación prosocial	Orientada a la misión: servicio al público

Tabla 3. Formas de orientar la comunicación. Fuente: elaboración propia a partir de Bastons (2000)

2.2.1. El museo como organización

Para profundizar en este tema vamos a seguir la teoría de Miquel Bastons (2000) sobre organizaciones aplicándola a instituciones museísticas.

El teórico de la organización Barnad (1938), tal y como afirma Bastons (2000), es de los primeros que estableció la referencia de la organización al comportamiento. Toda organización contiene muchos elementos, pero lo cierto es que si en ella hay algo verdaderamente esencial, son los seres humanos; y de los seres humanos lo que nos interesa son sus interacciones. Entendiendo por interacción la forma con que el hombre resuelve problemas, es decir, intenta corregir una situación que le resulta insatisfactoria, o bien por ser claramente negativa o bien porque ofrece posibilidades de mejora (Bastons, 2000: 14).

Dentro del museo una forma de optimizar socialmente la estructuración de

decisiones cuando la racionalidad individual es limitada, es a través de la cooperación. Esta aumenta las posibilidades de acción, el conocimiento de los efectos de sus acciones y las satisfacciones alcanzables.

Teniendo en cuenta que la organización, en este caso museo, no es otra



Ilustración 11. "El pensador" de Rodin. Musée Rodin. Paris. Foto: Lucía Pérez

— cosa que un sistema de decisiones predefinidas, está compuesta por los tres elementos fundamentales de las decisiones: 1) Las acciones factibles por los agentes que operan en el museo. 2) Las reacciones resultados que pueden producir esas acciones y que dependen del entorno del museo. 3) Las consecuencias o las satisfacciones que producen esos resultados sobre los agentes.

El museo es una forma cooperativa de construir los árboles de decisión, que delimita los posibles cursos de acción para cada uno de sus miembros.

El conjunto de acciones coordinadas que realizan los participantes en el museo (cualquiera de ellos que sea) constituye lo que normalmente se denomina el sistema operativo del museo. Los resultados (cambios en el entorno) que producen esas acciones son el objetivo del museo. Y el efecto que produce el logro de esos resultados para los agentes (consecuencias) constituye el sistema de motivación del museo.

En otras palabras, el sistema operativo es la capacidad del museo para operativizar problemas de decisión. Los objetivos son el modo como se instrumentalizan los problemas, y el sistema de motivación es el modo como formula los problemas, digamos que definen las necesidades de sus miembros que se quieren satisfacer. Éstos tres elementos determinan la capacidad del museo para estructurar problemas de decisión y resolverlos correctamente.

En todo museo se requiere la interacción entre tres clases de participantes (Bastons 2000: 58):

1. Los participantes internos: de los que depende el conjunto de acciones factibles.
2. Los participantes externos o entorno: de los que dependen los resultados de las acciones.
3. El sistema de control o dirección: mecanismo que establece las satisfaccio-

nes personales que obtienen los participantes internos por el logro de los resultados. El sistema de control establece el enlace entre el objetivo del museo y los motivos individuales.

El sistema de control o la dirección, estructura el comportamiento, es decir, ofrece motivos o satisfacciones al personal del museo para que realicen las acciones necesarias para obtener los resultados del entorno (los objetivos del museo) suficientes para proporcionar las satisfacciones. En los museos existen diferentes tipos de mecanismos de control: formales, culturales, ambientales y morales.

Los participantes internos son los que realizan las acciones para aportar el servicio (sistema operativo) a los participantes externos a cambio de las satisfacciones que proporciona el sistema de control.

Los participantes externos son los que reciben las aportaciones de los participantes internos (sistema operativo) y, en contrapartida, realizan las aportaciones que constituyen los objetivos de la organización (Bastons, 2000).



Gráfica 13. El modelo básico del museo con sus seis elementos estructurales.
Fuente: elaboración propia a partir de Bastons (2000)

Cabe resaltar que el beneficio más importante de la dirección (sistema de control) por misiones es que, el museo contribuye enormemente a que los directivos sean verdaderos líderes, esto es, a crear sentido de misión en sus colaboradores. Obviamente, la responsabilidad final de que la dirección por misiones funcione correctamente depende de la calidad directiva en el museo: del potencial de liderazgo que tengan los directivos en todos los niveles del museo. La creación del sentido de misión no puede dejarse exclusivamente en manos de un sistema formal. A pesar de que la dirección por misiones facilita enormemente el ejercicio de un auténtico liderazgo, no sustituye la acción del directivo en el día a día. Para que la dirección por misiones llegue realmente a las personas y se traduzca en resultados concretos para el museo, es necesario crear un círculo virtuoso donde la gestión y el liderazgo se refuerzan mutuamente. De esta forma, el sistema de gestión favorece el liderazgo, y el liderazgo aprovecha al máximo el sistema de gestión. Es importante desarrollar las competencias que se refieren a la dimensión interpersonal del liderazgo, la comunicación, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo (Cardona & Rey, 2008).

Por tanto, el diseño de la estrategia del museo, según Muñoz-Seca (2009: 456), pertenece a la alta dirección, pero su operativización e implantación corresponde a las operaciones, el corazón de la institución y al quehacer del día a día. Y para que se lleve a cabo de la forma que se ha diseñado, todos los implicados deben de estar enfocados en la tarea. Este es el gran tema, y en un entorno de cerebros de obra no podemos funcionar por “orden y mando”. La nueva cultura operativa requiere un marco de actuación en donde cada cerebro pueda pensar y crear, pero guiado por un esquema global que conduzca toda esta energía. Hay que dejar cancha y libertad al cerebro, pero hay que guiarlo.

Los autores Muñoz-Seca y Riverola cuando hablan de la necesidad en un cambio en el estilo de dirección en el mundo de la cultura lo hacen basandose

en lo que ellos llaman la “Triada de Oro”, que son tres maneras, a la vez exhaustivas, complementarias y sinérgicas de actuar y evaluar la organización: la eficiencia, la atraktividad y la unidad.

La eficiencia considerada como resolución de problemas y consecución de objetivos. Para esto es fundamental adaptar las operaciones a la misión del museo. El peligro que puede conllevar la búsqueda de eficiencia es que se ponga toda la concentración en el hoy y se sacrifique el futuro, es fundamental no perder la visión de futuro.

La atraktividad es el grado en que las personas están satisfechas en la organización y se concentra en que la empresa vele por el proceso de aprendizaje del individuo que fundamentalmente aprende resolviendo problemas.

La unidad es el grado de identificación de los miembros de la organización con los objetivos de la misma. Para ello, se deben especificar y clarificar los principios básicos por los que se rige la empresa y ser consistente con ellos. La unidad solo se logra cuando se aprecia el mundo con los mismos valores, y para ello es inevitable dejar que todos resuelvan y hagan. Más adelante se hará un estudio detallado sobre el mapa de actuaciones en los términos establecidos de eficiencia, atraktividad y unidad. Tal y como se ha expuesto anteriormente, nos proporcionarán maneras de actuar y evaluar el museo, de ahí que lo incluyamos en el epígrafe: “Criterios de calidad”.

2.2.2. Los objetivos

En un museo las acciones se organizan para producir unos resultados externos y obtener por ello unas compensaciones. El objetivo del museo es, en efecto, la reacción que quiere producir en un entorno (Bastons, 2000: 62).

El concepto de objetivos de un museo es de uso corriente en la vida de las organizaciones, sin embargo, lo cierto es que, conceptualmente, es controvertido y

ambiguo. Por una parte un objetivo hace referencia a algo que se quiere o desea, y resulta difícil pensar que las organizaciones quieran o deseen algo y que tengan algún objetivo. Los que tienen objetivos son las personas del museo y no el museo. Por tanto, hablar de algo así como el objetivo del museo sería un simple antropomorfismo y resulta problemático.

Por otro lado también tiene dificultades pensar que las organizaciones son meros agregados de acciones de personas que buscan sólo objetivos individuales. No habría un objetivo, sino muchos objetivos. Una organización, un museo, implica estructurar los comportamientos para un objetivo común. El objetivo es la regla de estructuración del comportamiento. La existencia de una finalidad es lo que convierte el comportamiento limitado en comportamiento formalmente organizado.

Bastons (2000: 63) distingue entre fines subjetivos y fines objetivos de una acción. Los fines objetivos hacen referencia a las satisfacciones buscadas por el agente al realizar una acción, por ejemplo adquirir prestigio. Los fines subjetivos hacen referencia a las reacciones o efectos que tienen que producir sus acciones para obtener esas satisfacciones, por ejemplo conseguir que le asciendan.

Cuando hablamos del objetivo del museo, tomamos la palabra en el sentido objetivo, y hacemos referencia al efecto o cambios que produce el museo en su entorno, y que está formado por el conjunto de resultados externos o reacciones producidas por el sistema operativo.

El conjunto de satisfacciones que reciben los miembros del museo por el número de esos resultados externos constituyen los fines subjetivos del museo (motivos). Y forman su sistema de motivación. El objetivo del museo es, pues, el conjunto de resultados o efectos que produce en su entorno para satisfacer la motivación de los agentes.

Es conveniente diferenciar la finalidad del museo, los resultados, de los objetivos individuales, que también pueden existir. A estos los llamaremos motivos. Que una serie de personas cooperen para alcanzar un determinado objetivo común no significa que lo hagan por los mismos motivos. Esta divergencia, el objetivo del museo y los motivos personales, es lo que hace necesaria la existencia de un mecanismo de enlace, que es el que denominamos sistema de control de un museo. Es lo que relaciona el objetivo del museo con los motivos de los participantes y cumple la función de ir acercando unos y otros, asociando satisfacciones personales al logro de los resultados. De ahí que su función en los museos se centre fundamentalmente en la gestión de las motivaciones. Es un elemento del museo que tiene como input el objetivo del propio museo y como output la motivación de sus participantes. Su función es asociar objetivos, satisfacciones personales con el objetivo del museo en el proceso de progresiva convergencia, que se suele denominar identificación organizativa (Bastons, 2000).

Por la importancia que tiene la misión en el modelo de gestión prosocial, le dedicaremos un capítulo independiente, pero adelantamos una comparativa entre la dirección por objetivos y por misiones.

En cuanto a la manera de evaluar, podemos decir, de acuerdo con Pablo Cardona y Carlos Rey (2008) que en una dirección por tareas, basada en el ordeno y mando, la evaluación suele realizarse en base a los errores cometidos. En una dirección por objetivos, basada en el empowerment, se evalúa a las personas en relación a los resultados conseguidos. En la dirección por misiones aplicamos lo que llamamos la evaluación integral: un modelo centrado en la contribución a la misión. Este método combina el cumplimiento de los objetivos de la misión con otros aspectos cualitativos o de carácter intangible, como pueden ser factores ligados al comportamiento o al desarrollo personal de competencias. En la dirección por misiones evaluamos el modo en que cada trabajador contribuye a la realización de la misión

de la empresa. Para ello, los aspectos intangibles pueden tener una relevancia equiparable a los aspectos tangibles o cuantitativos.

Sistema de dirección	¿Qué se evalúa?
Dirección por tareas	Errores
Dirección por objetivos	Resultados conseguidos
Dirección por misiones	Contribución a la misión

Tabla 4. Evaluación del desempeño. Fuente: Cardona & Rey (2008)

La evaluación integral en la dirección por misiones es una forma efectiva de desarrollar el máximo potencial de cada persona al servicio de la misión del museo. Se sigue manteniendo un claro enfoque hacia los resultados, pero a la vez se complementa con una visión más amplia a largo plazo y hacia los valores del museo. Quienes consiguen introducir con éxito estos métodos de evaluación desarrollan sin duda una ventaja competitiva. Sin embargo, debemos advertir que para implementar este modelo es necesario que se den, en cierto grado, dos características fundamentales: confianza y flexibilidad.

Concluimos el apartado de objetivos destacando algunos de los beneficios de la dirección por misiones:

1. Incrementa el compromiso y el liderazgo de los miembros del museo.
2. Rompe silos funcionales y mejora la cooperación entre áreas/departamentos.

3. Mejora la comunicación y favorece el despliegue de la estrategia.
4. Promueve la generación de ideas y la implicación personal.
5. Incrementa la motivación.
6. Mejora el clima de trabajo.

En la dirección por misiones la misión ya no es un elemento secundario de valor simbólico, sino que estructura el sistema mismo de gestión y orienta el propio significado de lo que entendemos por éxito. Pasamos entonces del fracaso de la misión al éxito de la misión. En definitiva, dirigir por misiones es una forma de gestionar el museo más humana, más rica y exigente, por sentido de misión, y con una mayor capacidad para orientar y dar sentido al trabajo de las personas (Cardona & Rey, 2008).

2.2.3. La motivación

El sistema de motivación (Bastons, 2000: 65) define los objetivos personales, los motivos, que el decisor persigue con su acción. Establece las consecuencias para el agente, que van asociadas a las diferentes alternativas de acción. Por tanto, cumple la función de personalizar las decisiones organizadas. Es el mecanismo de los museos que establece la conexión entre el logro de los objetivos del mismo y la satisfacciones de las personas que han de contribuir a su logro. De no existir los motivos, la estructura de las decisiones quedaría incompleta y no se explicaría el comportamiento racional.

El sistema operativo del museo operativiza problemas de decisión. El objetivo del museo representa la manera con que los instrumentaliza. Y el sistema de motivación representa el modo con que los formula. Sin el sistema de motivación,

los decisores no tendrían sus problemas formulados y, así, la estructuración no sería completa.

Los motivos, por tanto, son las razones que impulsan a una persona a tomar determinadas decisiones. Hay cuatro clases fundamentales de motivos:

1. Los motivos extrínsecos.
2. Los motivos intrínsecos.
3. Los motivos instrumentales.
4. Los motivos morales.

Y la diferente proporción –peso- que pueden tener en las decisiones de cada uno determina la calidad motivacional de los miembros de un museo.

Tal y como afirma Grant (2008: 48) la motivación es un tema fundacional en estudios de psicología y empresa. Porque describe las razones que conducen las acciones y entender la motivación es vital para explicar el comportamiento individual y organizacional.

Los resultados de algunas investigaciones (Grant, 2008: 55) sugieren que los empleados muestran mayores niveles de persistencia, rendimiento y productividad cuando experimentan motivaciones prosociales e intrínsecas en tándem. Las personas que experimentan el deseo, tanto para mejorar el mundo como para disfrutarlo, están motivados para actuar, lo que se materializa en la realización de sus tareas eficaz y productivamente.

Como afirmaba Pérez López (1993) cuando el museo tiene una misión profunda y clara, y está misión se despliega correctamente en misiones participadas, está ofreciendo a las personas de la institución la oportunidad de contribuir en algo que vale la pena. Se desentierra entonces la motivación más potente y rica de las

personas: la motivación a contribuir, también llamada motivación trascendente. En palabras del profesor Robert Simons (1995) “todos tenemos una necesidad profundamente arraigada de contribuir, de dedicar tiempo y energía a esfuerzos que valen la pena. Pero a menudo las empresas dificultan que los empleados entiendan la finalidad más amplia a la que van encaminados sus esfuerzos o vean cómo pueden añadir valor de una manera distintiva. Los individuos quieren entender la finalidad de la organización y cómo pueden contribuir, pero los altos directivos deben liberar y dar cauce a este potencial” (Cardona & Rey, 2008)

2.2.4. Criterios de calidad de un museo

Para completar el cuadro general (Bastons, 2000: 68) y cómo forma de estructurar problemas de decisión, abordamos los factores que determinan el logro de la eficacia en ese nuevo contexto: el organizativo.

No debemos olvidar que una de las cualidades que más interesan en la decisión individual es la eficacia del comportamiento. Y la eficacia está determinada por la relación existente entre las acciones posibles, las reacciones y las satisfacciones. Esa relación puede medirse mediante criterios de eficacia. La eficacia de las decisiones en el ser humano está condicionada por la estructura de los problemas de decisión, por la definición del problema, que debido a la racionalidad limitada, nunca es perfecta. Esto es lo que hace depender la racionalidad del comportamiento de cuatro factores o criterios:

1. La eficacia, es el valor de un curso de acción para obtener los mejores resultados.

2. La eficiencia, es el grado en que la estructura de una decisión maximiza las acciones factibles por la gente, y que expresa la medida en que un problema de decisión está bien operativizado.

3. La consistencia, es el grado en que los resultados definidos en la estructura del problema maximizan las reacciones del entorno, y que expresan la medida en que el problema de decisión está bien instrumentalizado.

4. El valor, es el grado en que las consecuencias maximizan las satisfacciones que los agentes pueden alcanzar, y que expresa la medida en que los problemas están bien formulados.

Considerando que el museo es una forma de estructurar las decisiones, queda sujeto también a estos cuatro criterios. En el esquema general de un museo, que hemos visto antes, se puede representar del modo siguiente:



Gráfica 14. Criterios de racionalidad de un sistema de interacción en el museo.
Fuente: elaboración propia a partir de Bastons (2000)

La fijación del museo viene dada por la capacidad del conjunto de acciones definidas por el museo para alcanzar el resultado más satisfactorio, es decir, representa la capacidad del sistema operativo para obtener los objetivos que maximizan las motivaciones. La eficacia está determinada por tres variables: el coste de las acciones contenidas en el sistema operativo, su efectividad para provocar los resultados que constituyen el objetivo del museo y el valor de las satisfacciones provocadas por el logro de esos resultados.

La eficacia depende de la relación entre el sistema operativo, los objetivos y el sistema de motivación del museo. Y por eso la representaremos simbólicamente en el centro del modelo triangular del museo.

El grado de eficacia alcanzable por un museo está condicionado por el sistema operativo, las acciones factibles. Un museo puede ser el más eficaz para un sistema operativo, pero no serlo si las acciones factibles por sus miembros son otras. La eficacia depende de las acciones que los agentes pueden y quieren realizar. El grado en que el sistema operativo se ajusta a las acciones factibles por los participantes internos, su participación, es la eficiencia.

Una primera condición de racionalidad del museo es que estas decisiones sean eficaces. Pero un museo es sobre todo, un modo de definir los problemas de acción. Por tanto, el grado de eficacia alcanzable depende del conjunto definido de acciones factibles; de que aproveche al máximo, maximice, las acciones que los participantes internos pueden realizar, y esto es la eficiencia. La eficacia tiene que ver con la capacidad del sistema operativo para lograr resultados satisfactorios. La eficiencia hace referencia a la capacidad del museo para asegurar la participación de los participantes internos en el sistema operativo.

No es difícil encontrar ejemplos de formas de museos que son eficaces, pero no eficientes. Por ejemplo establecer procedimientos rutinarios a personas creativas.

En cuanto a los participantes externos. La eficacia del museo está condicionada por los objetivos propuestos, esto es, aquellos resultados externos que puedan lograr. La consistencia es el grado en que el objetivo del museo optimiza las reacciones factibles de los participantes externos y asegura su participación. La consistencia es la capacidad del museo para obtener resultados.

Un museo también implica la definición de las consecuencias o efectos que tiene la realización de una acción para el que la hace mediante el sistema de motivación. El grado en que el sistema de motivación optimiza las satisfacciones que pueden alcanzar los agentes es el valor de la organización. Está determinado por las satisfacciones factibles, motivos, que proporciona el sistema de control, que es el que establece la relación entre el logro de los activos del museo y los motivos personales de los participantes internos. El valor del museo expresa el grado en que este maximiza la satisfacciones producidas por las acciones. El museo es óptimo en la medida en que el sistema de motivación maximiza la satisfacciones alcanzables por los participantes.

Como hemos anunciado anteriormente, seguidamente haremos un estudio pormenorizado de la denominada “Triada de Oro”: eficiencia, atraktividad y unidad, que además de proporcionarnos pautas de actuación, también nos ayudará para evaluar la calidad del museo desde otra perspectiva. Para una mayor comprensión conviene tener en cuenta que cuando hablamos de unidad como criterio de calidad, estamos hablando de valor y consistencia.

El mapa de actuaciones que nos sugiere Muñoz-Seca (2009) es una propuesta pormenorizada de plan de acción y se considera una guía de comprobación imbricada en el funcionamiento normal del museo. Es un mapa operativo que sirve de conducción sinérgica de las actuaciones que debe acometer el museo:

	¿Qué	¿Cómo?	¿Quién
Eficiencia	Planificación estratégica y control	Despliegue de tareas unidas a sistema salarial	Mapa de niveles de decisiones y responsables
Atractividad	Procedimientos	Traducción de la promesa y retroalimentación	Límites creatividad e innovación. Aprendizaje
Unidad	Plan de identificación y cubrir lagunas conocimiento	Enunciar y aplicar reglas operativas	Plan de desarrollo directivo educador

Tabla 5. Mapa de actuaciones. Elaboración propia a partir de Muñoz-Seca (2009)

El plan de trabajo debe estar apoyado de un sistema de información unido a otro sistema de planificación, programación y control. El motivo es sencillo: no podemos acordar un plan sin organizarlo. La planificación anticipada es crucial para la buena gestión y la seguridad futura del museo (Davies, 1996). El sistema de control consiste en la autoevaluación, los implicados tienen datos objetivos para analizar la consecución de las tareas, el progreso y los inconvenientes que surjan. Un plan son unas guías y unos objetivos, el cómo llevarlo a cabo debe decidirse a cada nivel apropiado. Se pueden aceptar cambios de prioridades en el plan. Pero una vez alteradas las prioridades, hay que dejar a la gente trabajar, ya que la sinergia del trabajo individual se genera a través de un plan consensuado que entregue un mensaje de rumbo, tranquilidad y buen hacer. Esto solo se logra planificando y programando.

Para delimitar las tareas que cada uno tiene asignadas, el plan debe tener un despliegue que abarque toda la organización en cascada. Cada unidad debe tener sus objetivos traducidos a su quehacer operativo. Es imprescindible que el cuerpo directivo traduzca los deseos de la alta dirección a un lenguaje cercano, concreto y eficaz para cada unidad. Consideramos un sistema de incentivación salarial como una forma de aplauso ante un logro puntual, y por ello requiere un trabajo muy fino de dirección para poder conducirlo y evitar que los salarios variables se acaben usando como fijos.

En cuanto al mapa de niveles de decisiones y responsables, pensamos que controlar es totalmente improductivo y nuestro objetivo es que la gente haga lo que quiere hacer y que eso sea lo que la dirección quiere que haga. Para conseguir esto es imprescindible tener dibujado un claro mapa de niveles y responsables de decisión. Cuando se entrega el poder, se entrega la responsabilidad de la ejecución y todos los miembros del museo deben saber hasta dónde pueden llegar y que delegación de autoridad posee cada uno. Las estructuras del siglo XXI son esencialmente chatas, con el poder delegado en el territorio y con la alta dirección, encauzadora de la energía del museo. Ello requiere claridad, transparencia y conocimiento de los límites de actuación. Jefes y subordinados deben saber hasta donde deben llegar y qué consecuencias pueden tener sus actuaciones. Y junto a la responsabilidad ha de haber confianza que permita instaurar relaciones positivas tanto dentro como fuera del museo y que ofrece una seguridad intelectual y afectiva basada en el respeto mutuo, la honestidad y la lealtad. Favorece el intercambio de opiniones, la evaluación constructiva y la creatividad, elementos que fortalecen la capacidad del museo de realizar sus objetivos (Edson, 2012: 137)

Es importante diferenciar claramente las decisiones operativas de las estratégicas. Como método Muñoz Seca propone dibujar los procesos críticos con los responsables de los procesos en cada etapa y las decisiones que los acompañan. De esta manera se entenderá quien debe decidir qué y en qué momento.

Las tres actuaciones descritas conforman la capa de eficiencia. Llevan al museo a encaminarse hacia la productividad, pero la sostenibilidad de dicha productividad sólo se consigue si se atacan las siguientes seis actuaciones. Un museo que se queda en la primera capa es un museo que no progresa ni aprende. Y por ello las actuaciones de eficiencia no se mantienen en el tiempo y se diluyen. Adentrémonos ahora en la capa de la atractividad, conductora del aprendizaje.

El manual de procedimientos es el principal sistema de codificación y comunicación de las maneras sistemáticas de llevar a cabo las funciones (Lord & Lord, 2008).

Si bien es cierto que los procedimientos pueden ayudar a resolver problemas, muchas veces se quedan cortos ante la variedad de matices que se presentan. Es por ello que un museo debe nutrirse de las experiencias de todos para generar una base de aprendizaje que ayude en la solución de problemas del servicio. Definir las características del servicio no es suficiente. Hay que acompañarlo con modelos de actuación para situaciones singulares. En estos modelos lo interesante no es tanto la solución a un problema, sino el proceso de aprendizaje que se ha seguido para solucionar ese problema. Analizar la solución de un tema aporta información, analizar el proceso de solución aporta conocimiento. Los museos no aprenden, son las personas las que aprenden y vuelcan ese aprendizaje en el museo para que otras se enriquezcan con ellos. Poder tener accesible los aprendizajes y soluciones de otros ayuda a crear nuevas soluciones que ponen a disposición del individuo conocimientos de otros miembros.

Los aprendizajes individuales deben quedar materializados en el museo, pues aprender es el elemento básico de la sostenibilidad. Un cerebro que aprende es un cerebro que da un mejor servicio. Cada cerebro tiene un stock de conocimiento y el proceso de aprendizaje es individual. Los cerebros deben nutrirse de las experiencias de los demás, ya que ello acelera el proceso de aprendizaje del museo, y por ende, mejora el servicio.

Pensamos que la dirección es un servicio: dirigir es servir, y una parte importante de servir es dar criterio. Cada uno de los miembros del museo debe entender con claridad como sus actuaciones son clave para el cumplimiento de la promesa al público. Hay que explicitarlo, concretarlo y hacerlo tangible. El servicio está compuesto por múltiples pequeños detalles, y son estos los que cambian la percepción del público. La aleatoriedad del entorno obliga a la resolución constante de problemas, muchos de ellos novedosos, y el agente puede sentirse desamparado ante cómo proceder. La claridad de criterios de prioridad se torna en ese momento esencial para el cumplimiento de la promesa.

La propuesta de Muñoz-Seca es una traducción operativa de la estrategia en lo que ella llama la promesa del museo y su descomposición en cinco dimensiones. La traducción debe hacerla la alta dirección en un ejercicio que ayuda a aclarar conceptos y, sobre todo, enuncia prioridades. Es un mapa en cascada de cinco dimensiones que salen del museo, y que a su vez se van descomponiendo paulatinamente hasta llegar al puesto más cercano al público.

El proceso de aprendizaje de priorización requiere, igualmente, retroalimentar. El directivo, en su tarea de servir, debe analizar con sus colaboradores las soluciones de los problemas que han acontecido y evaluar su solución. En este proceso se adquiere aprendizaje mutuo y se consigue la transmisión de los criterios de relevancia de la decisión tomada. El directivo apoya así el crecimiento del individuo.

La gran fuerza motriz de un museo es la capacidad de cada individuo que la componen de cuestionarse diariamente su tarea y proponer mejoras en su realización. Esa es la energía que se debe destapar. Hacer constantemente las cosas bien hechas y cuidar de los detalles, requiere esa energía. Pero la estructura que acompañe al desarrollo del buen hacer requiere poner límites. Podríamos pensar que la creatividad no debe limitarse y debe dejarse libre. Esto es verdad,

pero para nosotros, limitar la creatividad significa enfocarla, encauzarla al entorno próximo del individuo. Situaciones desconocidas necesitan exploración, pero proponemos crearla, dándole bloques de conocimiento que hagan este proceso menos arduo y más efectivo. La creación de repositorios de conocimiento facilita la generación de creatividad de exploración o de transformación.

Para entender la creatividad y la innovación como algo cercano y próximo, que promueva la mejora del entorno individual, proponemos un enfoque en cinco pasos:

1. Crear un espacio de confianza en donde el individuo pueda encontrar capacidad de proponer mejoras. Este espacio lo llamamos espacio estético, porque es un entorno de armonía en donde se genera la confianza para poder aportar ideas, el espacio físico para poder reflexionar sobre la situación y el tiempo para hacerlo.

2. Apoyar con metodología para analizar y diagnosticar de forma objetiva la situación. El método ayuda a diagnosticar y objetivar. El uso de herramientas clásicas de calidad y de ingeniería es muy adecuado para ello. Un análisis de métodos y tiempos, un cuestionario de proceso, ayudan a pensar.

3. Provocar, con visiones distintas del problema, para generar discusión y replanteamiento. La confrontación es un buen camino para la creación. De hecho, hay técnicas de creatividad como las analogías que buscan pensar en situaciones distintas para luego traspasarlo a la realidad que se está analizando. Confrontar en un entorno de confianza es sano y positivo, crear una aceptación de diferentes puntos de vista y un entendimiento de cómo se puede estar analizando una situación. La honestidad y la claridad son valores críticos para la creación.

4. Aportar bloques de este conocimiento para facilitar el proceso creativo es crítico. Para desarrollar cualquier tipo de creatividad, identificar las lagunas de conocimiento de cada individuo y poner a disposición de todos formas de rellenarlas. Éste punto se une con la acción de implantación que abarca todo el plan de formación necesario para la nueva cultura operativa.

5. Visualizar los límites de la implantación para buscar soluciones adaptadas a la realidad. La creación de la propuesta requiere entender el ámbito de actuación de la implantación. El museo no puede estar contemplando constantemente grandes inversiones y es necesario saber identificar “Quick Winners” que puedan obtener mejoras realistas. Por eso nos parece importante que antes de iniciar el proceso de creatividad se entienda el ámbito de actuación. Límites de inversión, de actuación organizativa o de cambios de personas, son esenciales para tener dibujado el mapa de actuación. Esto no coarta la creatividad, al contrario, focaliza la innovación y asegura su implantación. No hay nada más frustrante, que incapacita a una organización, que tener ideas que no se pueden implantar.

Estas acciones deben ir acompañadas de un sistema complementario denominado sistema de aprendizaje de errores. La actitud activa de aprender ante algo que ha salido mal es un mensaje positivo del museo. Cometer un error es humano, cometer el mismo error dos veces en un museo es ineficiente. Proponemos materializar los errores en una base de datos de experiencias de cual fue el contexto del error y el proceso que lo llevo. Ello lleva a estudiar de forma objetiva las causas y a encontrar posibilidades de mejora. Y eso es lo que nos interesa: progresar.

El qué, y el quién de la atratividad quedan englobados en las tres actuaciones que acabamos de exponer. El cerebro de obra se desarrolla cuando entiende para que sirve su labor y que ganancia se está desprendiendo de su aprendizaje. Ganancia personal y ganancia del museo. Es este “win-win” el que lleva a que el aprendizaje sea sostenible en el tiempo y aporte valor al servicio del museo.

Considerando que ganar/ganar no es una técnica; es una filosofía total de la interacción humana (Covey, 1989; 271).

Por último, afrontamos la tercera etapa de la triada: la unidad. Su objetivo es lograr la integración de todos los miembros del museo en los principios del mismo: Plan de identificación de lagunas de conocimiento y plan de formación de adquisición de conocimientos. Es necesario tener un plan para cumplir con unos objetivos, y saber si se puede acometer o no. El primer paso es especificar los objetivos, pero llevarlos a que se cumplan, requiere identificar las lagunas de conocimiento de cada individuo para implantar los objetivos operativos. La formación adquiere un papel esencial y crítico ya que es el medio básico de rellenar las lagunas de conocimiento que emergen al tener que abordar un plan de implantación de objetivos operativos. Hay un componente esencial que es aceptar que no saber algo es un inicio de mejora. Lograr que el museo acepte el no saber y que lo importante sea el camino hacia la adquisición de ese conocimiento, es un paso esencial que se debe dar. Para llevarlo a cabo es necesario introducir en el museo la idea de que la formación no es algo del departamento de recursos humanos, sino una herramienta directiva poderosísima. Cada responsable debe adquirir conocimientos de cómo diagnosticar las necesidades de adquisición de stock de conocimiento y entender el desarrollo de su gente con una tarea directiva esencial. Un plan de formación se hace desde la base y se apoya desde recursos humanos. Cada gestor debe identificar las debilidades de conocimiento de cada individuo para el cumplimiento del plan y desarrollar su mapa de progreso de adquisición de dichos conocimientos.

El método que propone Muñoz-Seca es el análisis de las lagunas de conocimiento. Consiste en hallar los conocimientos aparejados a las tareas e identificar el nivel de madurez del conocimiento deseado. Una vez especificado el conocimiento y su nivel, desde básico hasta excelencia, se desarrolla un plan pormenorizado de desarrollo.

Otra acción necesaria es enunciar reglas operativas. Las reglas operativas son el eje fundamental de nuestra forma de operar. Son unos mensajes claros de la traducción de los valores a la operatividad cotidiana y una forma de acercar el entendimiento de las reglas del juego del museo. Una regla operativa concreta valores, creencias y principios básicos del museo. Las reglas operativas requieren una disciplina férrea de la alta dirección. Las enuncia la alta dirección y se deben implantar de forma coherente. Es fácil decir que creemos en unos valores, pero es muy difícil cumplirlos bajo la forma de reglas operativas. Decir que creemos en la iniciativa y responsabilidad de la gente es una cosa. Repartir autoridad y aceptar las decisiones de otros, es otra cosa. No se pueden mandar mensajes esquizofrénicos. Hay que ser coherentes. Los valores suelen ser objetivos sublimes difíciles de alcanzar. Las reglas operativas son traducciones bajadas al terreno y son de obligado cumplimiento por todos. Hay museos que funcionan con cinco reglas operativas, otras con diez y hasta con veinte. No es una cuestión de cantidad, sino de cumplimiento. Para enunciarlas exige que previamente se hayan definido los valores del museo. Este paso previo requiere una clarificación por parte del comité de dirección y del patronato, definiendo los principios básicos que deben regir el comportamiento en la vida del museo. Una vez hallado el compendio de valores, estamos en disposición de enunciar las reglas operativas. La responsabilidad de enunciar y hacer implantarlas debe recaer en la persona que dibuja la estrategia del museo: la cabeza.

Por último está el plan de desarrollo directivo educador. Consiste en un plan de acción para transformar al cuerpo directivo en directivos educadores. Sugerimos varios puntos de acción que apoyen esta transformación:

1. Saber escuchar a los colaboradores. Esto es esencial y es importante saber hacerlo, con una actitud proactiva hacia el que habla, poniéndose en su lugar y tratando de entender la situación. Existen técnicas en el mundo de la psicología que se llaman “escucha activa”, pueden facilitar esta habilidad.

2. Dar retroalimentación. Es un componente esencial para gestionar cerebros de obra, el constante feedback. Es algo muy esperado y no podemos obviarlo. Recibir retroalimentación sobre el progreso profesional o de habilidades personales es algo muy necesario. No es complicado, pero requiere tiempo y dedicación. Correr es sinónimo de improductividad, de no estar usando los cerebros que hay alrededor y de concentrar la mayoría de tareas. Al aplicar la guía de actuación que se propone en el museo, el directivo debe encontrar que tiene tiempo libre; tiempo que se debe llenar con las tareas propias de un directivo del siglo XXI. Y una de ellas es dar retroalimentación a sus colaboradores. Además ir por delante de los demás requiere tiempo libre para reflexionar.

3. Educar apoyando en el proceso de solución de problemas. Educar no es formar. Educar es desarrollar el potencial del colaborador. Para ello se sugieren los siguientes pasos:

- Transmitir criterio, que significa traducir experiencias propias a un esquema en donde se analice la relevancia de las actuaciones. Relevancia con respecto a los fines del museo. Lógicamente, los valores del museo se traducen en estos criterios de la misma forma que se traduce las dimensiones de la promesa.
- Identificar qué innovación se está presentando, ayudando al colaborador a entender el proceso de solución de problemas al que se expone. Apoyar en un proceso exploratorio no es lo mismo que apoyar en un proceso aplicativo. El primero requiere aportar método de solución de problemas, el segundo conocimiento de experiencias anteriores. Este paso conlleva identificar las lagunas de conocimiento.
- Identificar el reto va aparejado al punto anterior, ya que significa entender cómo afecta la situación.
- Crear un entorno creativo es un requisito ineludible para educar. Los

entornos son críticos y el mundo actual es un mundo donde se corre mucho y esto junto con las interrupciones es totalmente disfuncional. Se necesita más paz, más método y sistema y menos improvisación. Aunque parezca lo contrario, la improvisación es la enemiga de la creatividad. Estamos de acuerdo en que improvisar requiere un cierto genio pero no es sostenible. Abogamos por que el directivo dé espacio a sus colaboradores para pensar. El silencio es uno de los mejores medios de transmitir oportunidades de creatividad. Llenemos el museo de silencios creativos.

- Aportar “stock” de conocimiento, tanto dándolo como obteniéndolo para darlo. Esto es tarea esencial del directivo educador. No hay que saber de todo, pero si saber dónde hallarlo. La autoridad, componente esencial de ser directivo educador, se gana haciendo explotar el potencial del cerebro de obra. Hay que saber para ayudar a diagnosticar necesidades de conocimiento, no para dar el contenido que facilita la solución, eso requiere un conocimiento del entorno importante. Entender el para qué de lo que se está transmitiendo y el efecto de su aplicación.

4. Aplaudir. No cuesta nada y su efecto es espectacular. Aplaudamos a nuestra gente cuando hay algo bien hecho. Reconozcamos su esfuerzo y congratulémosle. Tres líneas felicitando por un esfuerzo vale mucho, demuestran cercanía, interés y atención hacia el individuo. Y eso es educar.

Éste último bloque de acciones abarca las actuaciones necesarias para lograr la unidad del museo. Son posiblemente las más difíciles de conseguir, las que requieren el mayor compromiso por parte del estamento directivo. Su coherencia hará cambiar la forma de proceder del museo. Y coherencia es lo que necesitan los directivos del siglo XXI.

Para terminar consideramos la “potestas” como la autoridad que la es-

estructura organizativa confiere a cada puesto. Pero no podemos olvidar la “autoritas” que es la autoridad moral en el museo, y que una implantación eficiente requiere identificarla. Esta estructura de poder informal es muy potente y el museo se debe aprovechar de ello. Introducir innovaciones utilizando esta estructura tiene un efecto multiplicador y de gran impacto. Por eso es necesario identificar los puntos clave de “autoritas” en el museo y generar en ellos un componente de palanca para una implantación más eficaz. El mimetismo de actuación es mucho mayor si las ideas son asumidas por este estamento generándose una fuerza motriz de arrastre que logra un fuerte aprendizaje. Estas personas clave se convierten en facilitadoras de las nuevas ideas y valedoras de la trascendencia de la implantación. El ser humano necesita modelos, y la “autoritas” en un museo se gana, sobre todo, por apoyar y servir a los demás. Éste tipo de personas se deben convertir en el gran referente para impulsar el nuevo modelo. No obstante, suelen requerir complementar sus habilidades naturales para así explotar con potencia. No deben ser directivos si no quieren, pero sí hay que desarrollarlas en profundidad. Detectar quiénes son es un primer paso, pero éste no tiene gran valor si no somos capaces de diseñarles un plan de crecimiento personal que potencie sus características innatas. Operativizar la “autoritas” significa encauzarla hacia la consecución de los objetivos estratégicos del museo. Ello significa identificar quiénes son sus portadores, hacer un plan individual con cada uno de ellos de desarrollo de sus potencialidades, tanto a nivel de conocimientos como de generación de conocimientos (capacidad de resolución de problemas, creatividad e innovación), y darles cancha para que repartan juego. Dándoles confianza y transparencia, tendremos en ellas nuestros mejores aliados para el plan de implantación (Muñoz-Seca, 2009).

2.2.5. La misión

Tal y como hemos visto en el apartado anterior la declaración de la misión de un museo supone el punto de partida del proceso de planificación estratégica y se presenta como una afirmación breve, objetiva e inspiradora sobre su razón de ser o relevancia. Dirige nuestra atención hacia las razones más permanentes y profundas de la existencia del mismo. Es el fundamento de cualquier línea de actuación o desarrollo posterior (Lord & Lord, 2008) y queda contextualizada dentro de la función ejecutiva. La misión expone por qué existe el museo y qué es básicamente lo que intenta conseguir (Moore, 2005). Dada la relevancia que tiene, es importante que siempre obedezca a la realidad del Museo, por eso, tal y como aconseja Gary Edson en la publicación del ICOM, “la declaración de misión debe revisarse periódicamente y, si las circunstancias lo aconsejan, puede actualizarse, depurarse o revisarse” (Edson, 2012).

La declaración de misión debe contener los siguientes puntos:

- Por qué existimos (finalidad)
- En qué creemos (valores)
- Qué deseamos conseguir (objetivos)
- Qué hacemos (función)
- Para quién lo hacemos (audiencia/interesados) (Davies, 1996)

Pero además, y puesto que la declaración de misión es una herramienta de referencia para todos los museos que revelan sus intenciones mediante la misma, debe ir acompañada de una reflexión y de una definición del modo de funcionamiento de la institución, de su política a mediano y largo plazo, así como de sus proyecciones de desarrollo (Edson, 2012).

En este punto nos parece importante resaltar la necesidad de que la misión sea inspiradora, capaz de llegar a las motivaciones más profundas, y sobre esto, ya se recogen innumerables experiencias en el mundo de la empresa, tal y como apunta Moore: “Es indudable que unas declaraciones de misión que inspiren, impulsen y entusiasmen al personal, y comuniquen al mismo tiempo a los clientes e interesados los valores básicos de la compañía, han desempeñado un papel crucial en el desarrollo de las empresas del sector privado que han obtenido más éxito” (Moore, 2005).

Pero, a diferencia de la empresa, en el mundo museístico, ante las declaraciones de misión de los museos nos podemos encontrar dos problemas, el primero es contar con declaraciones de misión excesivamente breves, si bien es cierto que no deberían tener más de una página, también lo es que debe contener los elementos citados anteriormente. El otro es que nos hemos encontrado que las primeras declaraciones de misión tendían a ser la definición general de un museo, como la definición del ICOM, pero añadiéndole al final, la temática y los límites geográficos de cada museo concreto. Una lista de funciones no explica el por qué existe un museo.

La mayoría de las primeras declaraciones de misión de los museos no inspiraban ni despertaban interés. Insistimos en que hace falta que sean comprometedoras y entusiastas, primero para el propio personal de museo, pero por supuesto, también para el público y para los aportadores de fondos.

Moore lo explica a través de la primera parte del discurso de Martin Luther King haciendo notar que en ella aparecen las cualidades que deberían tener cualquier declaración de misión: “si uno quiere mover a las gentes, debe hacerlo hacia una visión que sea positiva para ellas, que se base en valores importantes, que les consiga algo que desean, y deberá presentarse de manera que les incite a sentirse inspirados para seguirla” (citado en Moore, 2005: 37). Son estas cualidades a las que deben aspirar las declaraciones de misión de los museos.

Sobre quién debería intervenir en la redacción de una declaración de misión se ha hablado mucho. Aunque algunos autores han argumentado que el papel clave debería corresponder al director, otros se muestran a favor del organismo rector que dirige la institución, algunos han dado un paso adelante y han argumentado de manera convincente a favor de la intervención de todos los interesados, incluido el público del museo, e incluso el público potencial que aún no está en contacto con el mismo. Aunque esto se convierte inevitablemente en un proceso más largo y más complejo, los beneficios los superan, especialmente debido a los lazos que se establecen con los interesados en este proceso, y al sentimiento de propiedad que todas las partes obtienen en relación con el resultado (Moore, 2005).

Esta idea, es clave para nuestra investigación, pues la colaboración del público en la declaración de la misión del museo creará un vínculo entre ambos que definitivamente afectará a la comunicación.

Pero para dar un primer paso en el análisis de la eficiencia, ya estudiada en el apartado anterior, es necesario tener muy concretada y priorizada la misión. Hay que hacerla entendible a toda la organización. Para eso, los directivos deberán hacer un ejercicio de reflexión proporcionando criterios claros que transmitan las prioridades (Muñoz-Seca & Riverola, 2007).

Stephen R. Covey (1989) refuerza esta idea cuando habla sobre como los enunciados de la misión son vitales para la buena organización de la empresa. Siendo partidario de que para que un enunciado de misión sea efectivo tiene que surgir de las entrañas de la organización. Es importante que todos participen en la elaboración de la declaración de la misión de un modo significativo, siendo el proceso de participación tan primordial como el producto escrito, y es la clave para su uso. Covey subraya que sin participación no hay compromiso, porque

cuando la persona es madura, su vida adquiere un significado independiente y precisan de participación, de manera que si no tienen no comparten. Esto está estrechamente relacionado con la motivación, y el problema que puede surgir no puede resolverse en el mismo nivel de pensamiento que lo creo.

Por eso Covey menciona algunas de las condiciones necesarias para crear un enunciado de la misión organizacional: tiempo, paciencia, participación, habilidades y empatía. También es necesario contar con sinceridad, principios correctos y coraje e integridad para ordenar la estructura del sistema y el estilo de organización con el modo de ver y los valores compartidos. Cuando esto se hace así, el enunciado estará basado en principios correctos y dará resultado.

Los resultados son que la declaración de misión reflejará el modo de ver y los valores compartidos y profundos de todos los miembros de la organización, y esto crea una gran unidad y un enorme compromiso. Haciendo un marco de referencia en el corazón y la mente de las personas, un conjunto de criterios o directrices bajo cuya guía funcionan. Sin necesidad de que nadie nos dirija o controle. De manera natural participan del núcleo invariable de lo que la organización persigue (Covey, 1989).

Considerando el desarrollo de una declaración de misión, Hay cinco factores que acostumbran a configurar la misión del museo. El primer factor es la historia que tiene el museo, en segundo lugar las preferencias actuales de la dirección de la plantilla del museo, en tercer lugar el entorno en el que opere, en cuarto lugar los recursos que tenga y por último las competencias distintivas que tenga en el momento de perfilar su misión.

Es importante tener en cuenta que la misión del museo se va configurando a menudo durante el proceso de la declaración de la misión, es una herra-

mienta importante para la planificación estratégica y se deben implicar en dicho proceso la dirección, plantilla, público, donadores y otros grupos de interés. Cabe destacar que se trata una tarea complicada.

La misión ha de ser viable, motivadora y distintiva. La viabilidad de la misión orienta hacia aspiraciones elevadas sin caer en el error de formular misiones inalcanzables que daría pie a la desconfianza e incredulidad entre el público. Una misión motivadora hace que todas las personas implicadas estén altamente involucradas porque enriquece sus vidas. Una misión distintiva define al museo en su entorno. Los trabajadores se enorgullecen identificándose con el museo porque es diferente y hace las cosas mejor. Por último, y debido al cambio incesante del entorno en el que se encuentra el museo, una misión que se considera apropiada en un principio, puede no seguir siéndolo en el momento actual (Kotler, 1994).

Concluimos este capítulo destacando varias ideas centrales. La primera es que el modelo de gestión que proponemos para lograr la excelencia en el museo, se centra en la persona humana, por ello, empezamos haciendo una breve reflexión sobre el ser humano que nos sirve como punto de partida.

Por otro lado nos parece importante incidir en algunos conceptos claves que son de vital importancia para una comprensión profunda del modelo de gestión prosocial, que será el que posteriormente trasladaremos del mundo empresarial a las instituciones museísticas:

- Organización: sistema de interacciones entre personas
- Sistema operativo: conjunto de acciones coordinadas de una organización

- Misión: resultados producidos por el sistema operativo en un entorno determinado, también expresa el conjunto de necesidades de las personas que una organización satisface.

- Sistema de motivación: compensaciones proporcionadas por el sistema de control de acuerdo con la consecución de la misión. En este punto queremos destacar que nosotros nos centramos en el modelo de gestión prosocial que atiende a las motivaciones humanas.

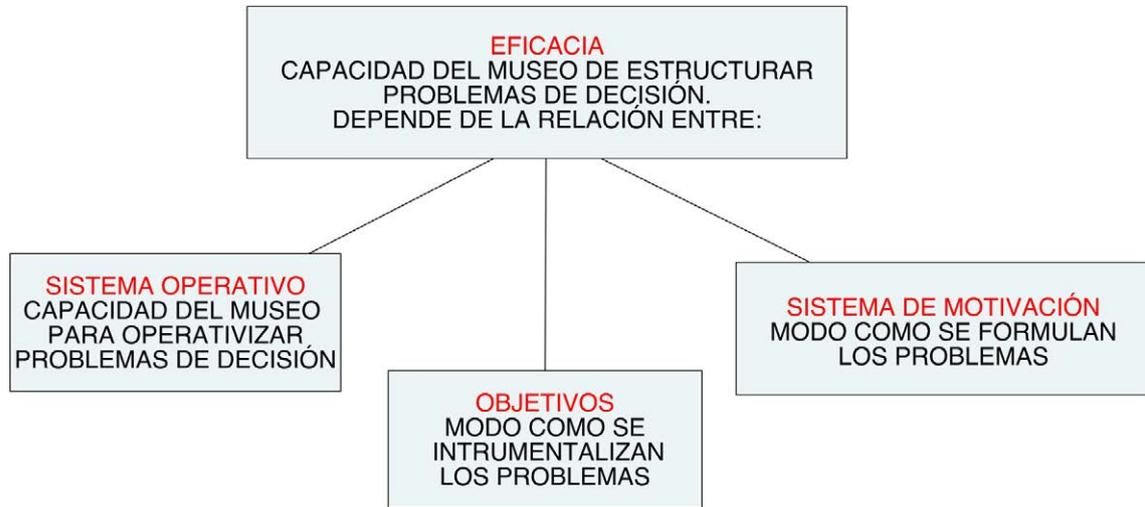
- Motivación extrínseca: impulso que mueve a la persona a realizar una acción por lo que obtiene a cambio.

- Motivación intrínseca: impulso que mueve a la persona a realizar una acción por el valor que tiene para él la acción misma: aprendizaje, autorrealización etc.

- Motivación prosocial: expresa el peso que el bienestar de los demás tiene en las decisiones de los miembros de la organización. La motivación prosocial tiene un papel relevante en relación con la misión.

- Podemos hablar de motivos extrínsecos, intrínsecos, instrumentales y morales. La calidad de las decisiones dependerá de la proporción existente de cada uno de ellos.

Sobre el modo de funcionamiento habrá que tener en cuenta en primer lugar factores determinantes para el logro de la eficacia. Lo hemos reflejado en el siguiente mapa conceptual:



Gráfica 15. Eficacia. Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, quienes son los participantes del servicio:

Los participantes internos, realizan acciones para aportar servicio.

Los participantes externos, reciben las aportaciones

La dirección, ofrece motivos.

Cuando la dirección es por misión hay un verdadero líder. Y aunque el diseño de la estrategia corresponde al líder, TODOS, deben estar enfocados en la misión, es lo que se denomina la identificación organizativa, que consiste en un sistema de control que enlaza al objetivo del museo con los motivos de los participantes.

Y por último los criterios de calidad, que como hemos indicado anteriormente, el parámetro denominado unidad corresponde a valor y consistencia:

Eficacia, entendida como resultados satisfactorios.

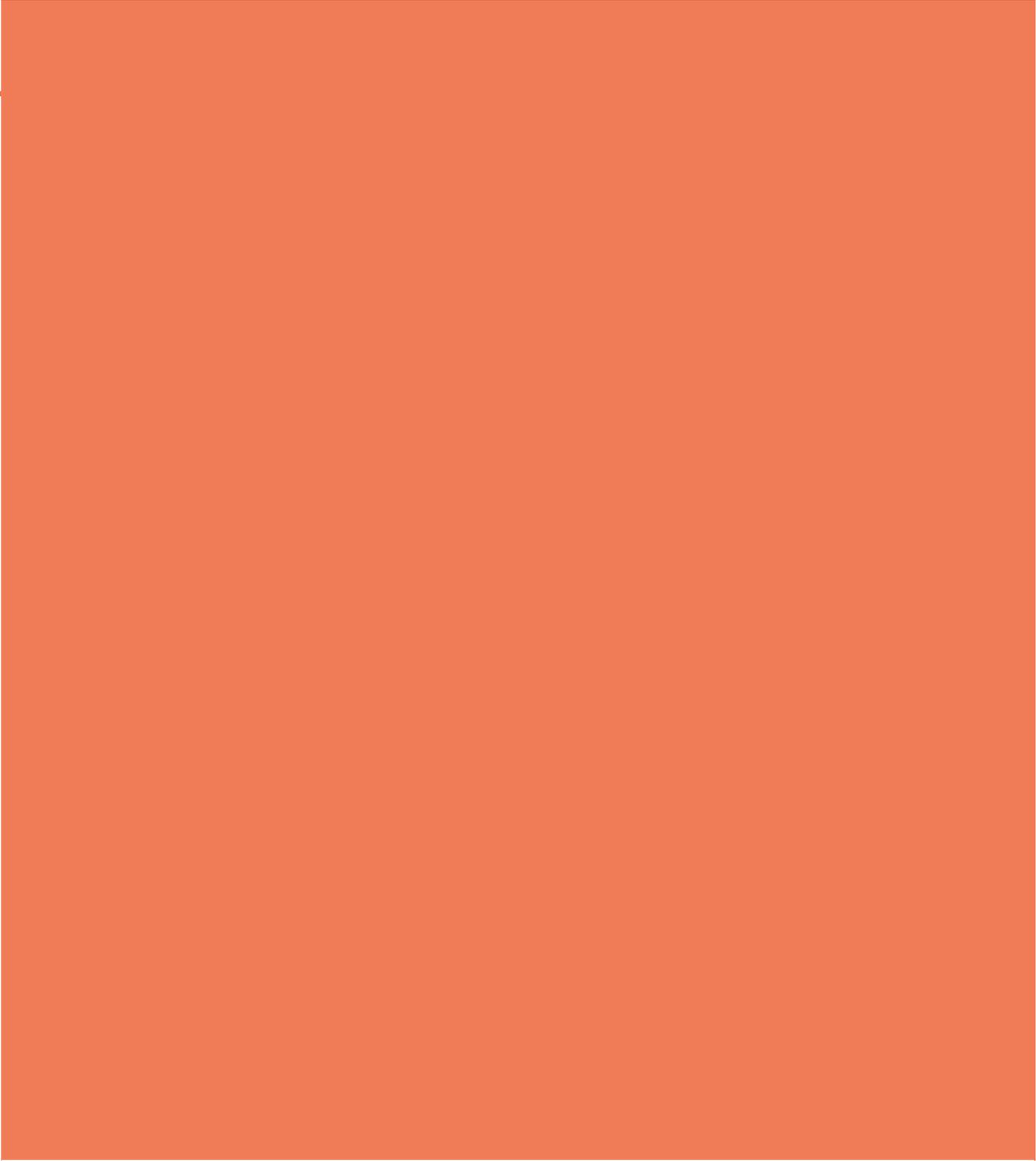
Eficiencia, participación de los participantes internos.

Consistencia, el grado en el que el objetivo del museo optimiza las reacciones factibles de los participantes externos y asegura su participación.

Valor, grado en que el sistema de motivación optimiza las satisfacciones que pueden alcanzar los agentes.

O como hemos dicho anteriormente: eficiencia, atraktividad y unidad.

Concluimos incidiendo en la importancia que tiene la misión, considerada como el resultado que se quiere conseguir y que consiste en la satisfacción de las necesidades de su entorno (del museo). Esto es lo que explica la importancia de la comunicación bidireccional, del museo al público y del público al museo.



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

2.3. La comunicación

Cuando el ICOM trata sobre los conceptos claves de la museología habla sobre la comunicación diferenciando los dos tipos que existen en los museos: Por un lado la comunicación interactiva y por otro unilateral y dilatada en el tiempo.

En el contexto del museo la comunicación aparece en primer lugar como los resultados de la investigación efectuada en la colección, bien sea por medio de catálogos, conferencias, artículos, exposiciones pero también como la disposición de los objetos que la componen es decir la exposición permanente y toda la información sobre ella.

Pero la utilización del término ha ido evolucionando a lo largo de la historia. En un principio, la principal función del museo consistía en conservar el patrimonio y eventualmente, exhibirlo, sin formular explícitamente la intención de comunicarlo. Posteriormente el mensaje museal aparece, especialmente en las exposiciones temáticas con una intención fundamentalmente didáctica. Sólo en épocas recientes el público pasa de ser un desconocido a ser objeto de estudios y encuestas. Llegando al concepto por el que la comunicación museal se presenta como la manera de compartir los objetos que forman parte de las colecciones, del mismo modo que las informaciones resultantes de las investigaciones efectuadas con los diferentes públicos.

En ese mismo documento el ICOM insiste en que la comunicación ejercida por el museo a menudo es unilateral, sin posibilidad de respuesta por parte del público receptor ya que se realiza por medio de los objetos expuestos. Utilizando un lenguaje no verbal si no visual y que puede transformarse en audible o táctil.

Pero ya a finales del siglo XX la comunicación toma mayor importancia considerándose un principio motor en la marcha del museo. El museo además

de utilizar el método propio ya mencionado, empieza a utilizar otras técnicas y se centra más en los públicos, a riesgo de disminuir su inversión en aquello que tiene más específico. En este contexto consideramos las importantes inversiones que se hacen en internet.

Esta nueva incorporación abre debate respecto a la modalidad de la comunicación. Concluyendo el ICOM que pareciera que la verdadera tarea del museo está más próxima a una trasmisión entendida como comunicación unilateral en el tiempo que permite a cada uno apropiarse del bagaje cultural, asegurando así su hominización y su socialización (ICOM, 2010).

Al igual que con la misión, contextualizamos la comunicación dentro de la gestión del museo desarrollada en el punto 2.2. Para ello la identificamos en los distintos mapas conceptuales que hemos ido elaborando.

Partimos de la base de que en un museo todo comunica pero dentro de la gestión museística lo hace de manera especial en las siguientes funciones:

1. Dentro de la función ejecutiva, cuando se formulan las políticas. Es importante desarrollar la política de comunicación que va a seguir el museo. En esta misma función queremos destacar la trascendencia que tienen las reuniones y la comunicación interna, pues sólo cuando esta funciona eso se refleja al exterior del museo y da lugar a una buena comunicación externa.

2. En la gestión de actividades, cuando el museo realiza un proyecto básico dentro de las etapas de desarrollo de una exposición. En ese punto, el museo fija los objetivos de comunicación de cada elemento, los medios de comunicación que va a usar para alcanzar dichos objetivos, da las pautas de circulación a los visitantes y por último realiza bosquejos conceptuales para transmitir la idea de la exposición.

3. También en la gestión de actividades en el apartado de interpretación orientando al público, con los rótulos y textos informativos, con la provisión de información en distintos idiomas y por último gestionando la información.

4. En este mismo punto interviene de manera directísima la comunicación tanto en la educación como en la extensión en todas sus facetas.

5. Por último con la gestión de actividades, la comunicación aparece de forma relevante especialmente a la hora de conocer al visitante general dentro de los mercados reales y potenciales, en el estudio de público cuando el museo intenta mejorar sus prestaciones, responder a las necesidades y mostrar cómo el museo sirve al público. Finalmente con las estrategias de marketing, el museo intenta mejorar la comunicación (Lord & Lord, 2008).

En el plan Museológico de la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura del gobierno de España se nos propone el objetivo de establecer todos los canales de comunicación entre el museo y la sociedad y plantear las necesidades de la institución en esta materia, definiendo todos los aspectos relacionados con el público, la comunicación y la programación de actividades.

Según esta institución el programa de difusión y comunicación debe plantear las necesidades futuras de la institución, definiendo en este campo los siguientes aspectos:

1. El público, tipos de público hacia los que van a estar orientados los servicios del museo en especial las exposiciones y el resto de medios y actividades divulgativas así como los servicios comerciales; modo en que se va a producir la relación con el público en el museo y los sistemas de evaluación que van a permitir adaptar la oferta a las necesidades y expectativas de los visitantes; formas de acceso directo o virtual a las colecciones y fondos documentales.

2. La comunicación: imagen corporativa (incluye pautas para la obtención de un logotipo o imagen representativa); mecanismos de comunicación externa para difundir los servicios del museo y a esos públicos potenciales; relaciones con los medios, gabinete de prensa, publicidad, relaciones públicas; Definición de los productos comerciales del museo.

3. Actividades a realizar: las necesarias para potenciar el museo según su planteamiento de futuro, talleres, conferencias, actividades infantiles, etc.; Exposiciones temporales; Convenios de colaboración con otras instituciones, etc (Plan Museológico, 2005).

A la luz de lo expuesto hasta aquí vemos que la comunicación está fundamentalmente considerada una herramienta de marketing de los museos.

En el artículo sobre gestión estratégica de la comunicación de los museos el profesor Paul Capriotti (2013) estudia la importancia que se le otorga a la comunicación en los museos y analiza cómo se gestiona ésta, Capriotti, evalúa los aspectos de la comunicación relacionados con la planificación estratégica, llegando a la conclusión de que no tiene una dimensión estratégica en los museos ya que es concebida como una herramienta táctica a corto plazo y no es considerada como un recurso clave para entablar un diálogo con sus públicos.

La comunicación estratégica puede ser definida como la gestión de la comunicación interna y externa de una organización de manera integrada, sinérgica, coherente y consistente la cual ayuda a mejorar su prestigio y gestiona las relaciones con sus públicos a largo plazo.

La comunicación estratégica ha ganado una importancia creciente en el campo museístico en las últimas tres décadas. Pero esta relevancia no ha sido reflejada en el campo de la investigación teórica y académica de la comunicación y de las relaciones públicas. Una publicación pionera en el terreno museístico

fue el libro de Adams (1983), pero en los últimos 30 años no han habido estudios significantes en la literatura académica internacional sobre comunicación estratégica y relaciones públicas aplicadas a los museos. Muy pocos trabajos académicos se pueden encontrar (veáse en particular Banning & Schoen, 2007; Bantimaroudis, Zyglidopoulos & Symeou, 2010; Zyglidopoulos, Symeou, Bantimaroudis, & Kampanellou, 2012). También hay algunos libros sobre el tema específico de la comunicación de los museos pero estos tienen una clara perspectiva práctica (veáse en particular Adams, 1983; Runyard & French, 1999 & Falk, 2009). En España algunos libros tratan específicamente de la comunicación de museos, pero de nuevo la mayoría de ellos son desde un punto de vista profesional (veáse en particular, Vacas, 2011; Valdés, 1999; Gómez de la Iglesia, 2006; Hernandez Hernandez, 1998 & Mateos Rusillo, 2012). Por lo tanto la base teórica de comunicación estratégica es muy limitada.

La mayoría de las investigaciones están hechas básicamente para la gestión de productos y servicios culturales, enfocados en la correspondiente aplicación de marketing para obtener más visitantes. En este contexto, la comunicación estratégica está considerada una herramienta promocional para expandir información acerca de productos y servicios que obtendrán un posicionamiento definido. Queda reducida a una dimensión práctica con un enfoque estereotipado: herramientas y técnicas de comunicación cuyo propósito es proveer a los visitantes de mejor información e influir en la gente para hacer crecer las audiencias.

El estudio de públicos fundamentalmente se ha centrado en un solo tipo: los usuarios o visitantes. Peter Welsh (2005) afirma que los museos deberían establecer relaciones con una amplia variedad de públicos: empleados, gobierno local, organizaciones sociales y culturales, líderes de opinión, medios de comunicación, la comunidad local, entre otros, ya que todos ellos pueden afectar a las actividades y al grado de satisfacción de la misión de las instituciones. Y que

por tanto, el estudio de los públicos no debería estar limitado a la investigación sistemática de los actuales visitantes o posibles usuarios futuros. Cada uno de los diferentes grupos, requieren formas particulares de comunicación que harán posible que se establezcan relaciones a largo plazo con todos ellos y contribuirán a alcanzar los objetivos del museo.

2.3.1. La competencia mediática en comunicación

Comprender el mundo de hoy exige entender la relación del ser humano con el universo digital. En pocos años hemos aprendido a participar en las culturas del conocimiento –ahora digitales- al margen de cualquier entorno educativo formal.

La comunidad científica desde hace aproximadamente tres décadas y al hilo del auge de los medios de comunicación y de las TIC, muestra su preocupación por la necesidad en la ciudadanía de las llamadas competencias mediáticas. También los distintos organismos internacionales vienen haciéndose eco de esta necesidad imperiosa. Para ello, varias son las medidas y documentos elaborados con tal fin, como los de la Comisión Europea, el Consejo de Europa y la ONU, a través de la Alianza de Civilizaciones.

En España las investigaciones llevadas a cabo en los últimos años comprueban la existencia de carencias fundamentales en el grado de competencia mediática de la ciudadanía en general (Bernabéu et al., 2011; Sánchez-Carrero & Contreras, 2012; Pérez-Mateo, Romero & Romeu, 2014.) . Estas carencias se manifiestan en la mayoría de las dimensiones que componen la competencia mediática: la de los lenguajes, la de la ideología y los valores, la de los procesos de producción y difusión, la de los procesos de recepción e interacción y la dimensión estética (Kendall, & McDougall, 2012; Rodríguez, Berlanga & Sedeño, 2013). Solo en las cuestiones relacionadas con la tecnología se obtienen unos resultados

aceptables. A su vez, “se observan niveles crecientes de participación e inmersión en los entornos digitales pero muy alejados todavía en cantidad y calidad de las posibilidades que ofrece el nuevo escenario comunicativo” (Ferrés, Aguaded, García-Matilla, 2012).

Todas estas lagunas afectan de igual modo al personal de las instituciones museísticas, quienes deben comunicar con sus públicos –externos e internos- y para lo que utilizan medios digitales. Observamos que estas instituciones han incorporado rápidamente las nuevas tecnologías en sus relaciones ad intra y ad extra. Ha sido un proceso obligado – quizás más al principio- por imperativo de la moda, o por un sano afán de estar a la última y no quedarse atrás en las nuevas tendencias comunicativas. No obstante a este proceso no le ha acompañado en la mayoría de las ocasiones la necesaria formación en todas las competencias, destrezas y actitudes que se despliegan en la relación comunicativa.

El concepto de competencia ha surgido en el mundo empresarial y gradualmente se ha ido incorporando al mundo académico, hasta llegar a convertirse en un eje fundamental incluso de las políticas educativas actuales. Pero también se asocian a los espacios de educación informal y de ocio: buena parte del aprendizaje y uso de las tecnologías tiene lugar en los espacios de afinidad que surgen en la cultura popular.

Ya en 2006 el Consejo Europeo hablaba de “competencias” como una combinación de conocimientos, destrezas y actitudes para un determinado contexto. Igualmente se puede definir el concepto de “competencia clave o básica”, como un conjunto multifuncional y transferible de conocimientos, destrezas y actitudes que la ciudadanía necesita adquirir. Deben ser transferibles y, por tanto, aplicables en determinados contextos y situaciones tanto formales como informales. Así la “competencia en comunicación” estaría inserta en un entorno digital y de consumo mediático de ocio y tiempo libre. Por lo tanto esos conocimientos, habili-

dades y capacidades, en unión de los valores y actitudes, exigen un aprendizaje para su posterior aplicación en los contextos comunicativos más diversos.

Según el catedrático Joan Prats (2006) la competencia mediática comporta el dominio de conocimientos, destrezas y actitudes relacionados con seis dimensiones básicas, de las que se ofrecen los indicadores principales. Estos indicadores tienen que ver, según los casos, con el ámbito de participación como personas que reciben mensajes e interaccionan con ellos (ámbito del análisis) y como personas que producen mensajes (ámbito de la expresión); y serían: lenguajes, tecnologías, procesos de interacción, producción y difusión, competencia ética y de valores, y competencia estética.

Describimos cada una de estas dimensiones siguiendo el elenco formulado por Prats, Aguaded y García-Matilla (2012).

1. Lenguajes

a) Ámbito del análisis

- Capacidad de interpretar y de valorar los diversos códigos de representación y la función que cumplen en un mensaje.
- Capacidad de analizar y de valorar los mensajes desde la perspectiva del significado y del sentido, de las estructuras narrativas y de las convenciones de género y de formato.
- Capacidad de comprender el flujo de historias y de informaciones procedentes de múltiples medios, soportes, plataformas y modos de expresión.
- Capacidad de establecer relaciones entre textos –intertextualidad–, códigos y medios, elaborando conocimientos abiertos, sistematizados e interrelacionados.

b) Ámbito de la expresión

- Capacidad de expresarse mediante una amplia gama de sistemas de representación y de significación.
- Capacidad de elegir entre distintos sistemas de representación y distintos estilos en función de la situación comunicativa, del tipo de contenido que hay que transmitir y del tipo de interlocutor.
- Capacidad de modificar productos existentes, confiriéndoles un nuevo sentido y valor.

2. La tecnología

a) Ámbito del análisis

- Comprensión del papel que desempeñan en la sociedad las tecnologías de la información y de la comunicación y de sus posibles efectos.
- Habilidad para interactuar de manera significativa con medios que permiten expandir las capacidades mentales.
- Capacidad de manejo de las innovaciones tecnológicas que hacen posible una comunicación multimodal y multimedial.
- Capacidad de desenvolverse con eficacia en entornos hipermediales, transmediáticos y multimodales.

b) Ámbito de la expresión

- Capacidad de manejar con corrección herramientas comunicativas en un entorno multimedial y multimodal.
- Capacidad de adecuar las herramientas tecnológicas a los objetivos comunicativos que se persiguen.
- Capacidad de elaborar y de manipular imágenes y sonidos desde la conciencia de cómo se construyen las representaciones de la realidad.

3. Procesos de interacción

a) Ámbito del análisis

- Capacidad de selección, de revisión y de autoevaluación de la propia dieta mediática, en función de unos criterios conscientes y razonables.
- Capacidad de dilucidar por qué gustan unos medios, unos productos o unos contenidos, por qué tienen éxito, individual o colectivamente: qué necesidades y deseos satisfacen en lo sensorial, en lo emotivo, en lo cognitivo, en lo estético, en lo cultural, etc.
- Capacidad de valorar los efectos cognitivos de las emociones: tomar conciencia de las ideas y valores que se asocian con personajes, acciones y situaciones que generan, según los casos, emociones positivas y negativas.
- Capacidad de discernir y de gestionar las disociaciones que se producen a veces entre sensación y opinión, entre emotividad y racionalidad.
- Conocimiento de la importancia del contexto en los procesos de interacción.
- Conocimientos básicos sobre el concepto de audiencia, sobre los estudios de audiencia, su utilidad y sus límites.
- Capacidad de apreciar los mensajes provenientes de otras culturas para el diálogo intercultural en un período de medios transfrontera.
- Capacidad de gestionar el ocio mediático convirtiéndolo en oportunidad para el aprendizaje.

b) Ámbito de la expresión

- Actitud activa en la interacción con las pantallas, entendidas como oportunidad para construir una ciudadanía más plena, un desarrollo integral,

para transformarse y para transformar el entorno.

- Capacidad de llevar a cabo un trabajo colaborativo mediante la conectividad y la creación de plataformas que facilitan las redes sociales.
- Capacidad de interactuar con personas y con colectivos diversos en entornos cada vez más plurales y multiculturales.
- Conocimiento de las posibilidades legales de reclamación ante el incumplimiento de las normas vigentes en materia audiovisual, y actitud responsable ante estas situaciones.

4. Procesos de producción y difusión

a) Ámbito del análisis

- Conocimiento de las diferencias básicas entre las producciones individuales y las colectivas, entre las populares y las corporativas, y, en el ámbito de estas últimas, si es el caso, entre las elaboradas por instancias de titularidad pública y privada.
- Conocimiento de los factores que convierten las producciones corporativas en mensajes sometidos a los condicionamientos socioeconómicos de toda industria.
- Conocimientos básicos sobre los sistemas de producción, las técnicas de programación y los mecanismos de difusión.
- Conocimiento de los códigos de regulación y de autorregulación que amparan, protegen y exigen a los distintos actores sociales, y de los colectivos y asociaciones que velan por su cumplimiento, y actitud activa y responsable ante ellos.

b) Ámbito de la expresión

- Conocimiento de las fases de los procesos de producción y de la infraestructura necesaria para producciones de carácter personal, grupal o corporativo.
- Capacidad de trabajar, de manera colaborativa, en la elaboración de productos multimedia o multimodales.
- Capacidad de seleccionar mensajes significativos, apropiarse de ellos y transformarlos para producir nuevos significados.
- Capacidad de compartir y diseminar información, a través de los medios tradicionales y de las redes sociales, incrementando la visibilidad de los mensajes, en interacción con comunidades cada vez más amplias.
- Capacidad de manejar la propia identidad online/offline y actitud responsable ante el control de datos privados, propios o ajenos.
- Capacidad de gestionar el concepto de autoría, individual o colectiva, actitud responsable ante los derechos de propiedad intelectual y habilidad para aprovecharse de recursos como los «creative commons».
- Capacidad de generar redes de colaboración y de retroalimentarlas, y actitud comprometida ante ellas.

5. Ideología y valores

a) Ámbito del análisis

- Capacidad de descubrir la manera de cómo las representaciones mediáticas estructuran nuestra percepción de la realidad, a menudo mediante comunicaciones inadvertidas.
- Capacidad de evaluar la fiabilidad de las fuentes de información, extrayendo conclusiones críticas tanto de lo que se dice como de lo que se omite.

- Habilidad para buscar, organizar, contrastar, priorizar y sintetizar informaciones procedentes de distintos sistemas y de diferentes entornos.
 - Capacidad de detectar las intenciones o intereses que subyacen tanto en las producciones corporativas como en las populares, así como su ideología y valores, explícitos o latentes, adoptando una actitud crítica ante ellos.
 - Actitud ética a la hora de descargar productos útiles para la consulta, la documentación o el visionado de entretenimiento.
 - Capacidad de analizar las identidades virtuales individuales y colectivas, y de detectar los estereotipos, sobre todo en cuanto a género, raza, etnia, clase social, religión, cultura, discapacidades, etc., analizando sus causas y consecuencias.
 - Capacidad de analizar críticamente los efectos de creación de opinión y de homogeneización cultural que ejercen los medios.
 - Capacidad de reconocer los procesos de identificación emocional con los personajes y las situaciones de las historias como potencial mecanismo de manipulación o como oportunidad para conocernos mejor a nosotros mismos y para abrirnos a otras experiencias.
 - Capacidad de gestionar las propias emociones en la interacción con las pantallas, en función de la ideología y de los valores que se transmiten en ellas.
- b) **Ámbito de la expresión**
- Capacidad de aprovechar las nuevas herramientas comunicativas para transmitir valores y para contribuir a la mejora del entorno, desde una actitud de compromiso social y cultural.

- Capacidad de elaborar productos y de modificar los existentes para cuestionar valores o estereotipos presentes en algunas producciones mediáticas.
- Capacidad de aprovechar las herramientas del nuevo entorno comunicativo para comprometerse como ciudadanos y ciudadanas de manera responsable en la cultura y en la sociedad.

6. Estética

a) Ámbito del análisis

- Capacidad de extraer placer de los aspectos formales, es decir, no solo de lo que se comunica sino también de la manera de cómo se comunica.
- Sensibilidad para reconocer una producción mediática que no se adecue a unas exigencias mínimas de calidad estética.
- Capacidad de relacionar las producciones mediáticas con otras manifestaciones artísticas, detectando influencias mutuas.
- Capacidad de identificar las categorías estéticas básicas, como la innovación formal y temática, la originalidad, el estilo, las escuelas y tendencias.

b) Ámbito de la expresión

- Capacidad de producir mensajes elementales que sean comprensibles y que contribuyan a incrementar
- los niveles personales o colectivos de creatividad, originalidad y sensibilidad.
- Capacidad de apropiarse y de transformar producciones artísticas, potenciando la creatividad, la innovación, la experimentación y la sensibilidad estética.

Este amplio elenco nos reclama una alfabetización para el siglo XXI que habrá de ser necesariamente “mediática” –dada la importancia de los medios hoy en día–, “digital” –ya que la mayor parte de la información que se maneja está digitalizada–, y multimodal –por la convergencia de texto, sonido, imagen, vídeo, animación–” (Gutiérrez y Tyner, 2012: 37).

Pérez Tornero, quien ha liderado el estudio europeo Study on Assessment Criteria for Media Literacy Levels (2009) para la construcción del marco conceptual y diseño de indicadores mediáticos, recuerda que “la competencia digital constituiría un eslabón más en la cadena del aprendizaje para toda la vida. Se matiza así la idea de que la competencia digital estaría más vinculada a los medios digitales (ordenadores/internet) y además: “La competencia digital entraña el uso seguro y crítico de las tecnologías de la sociedad de la información (TSI) para el trabajo, el ocio y la comunicación. Se sustenta en las competencias básicas en materia de TSI: el uso de ordenadores para obtener, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, y comunicarse y participar en redes de colaboración a través de internet” (Tornero & Martínez, 2011: 41-42).

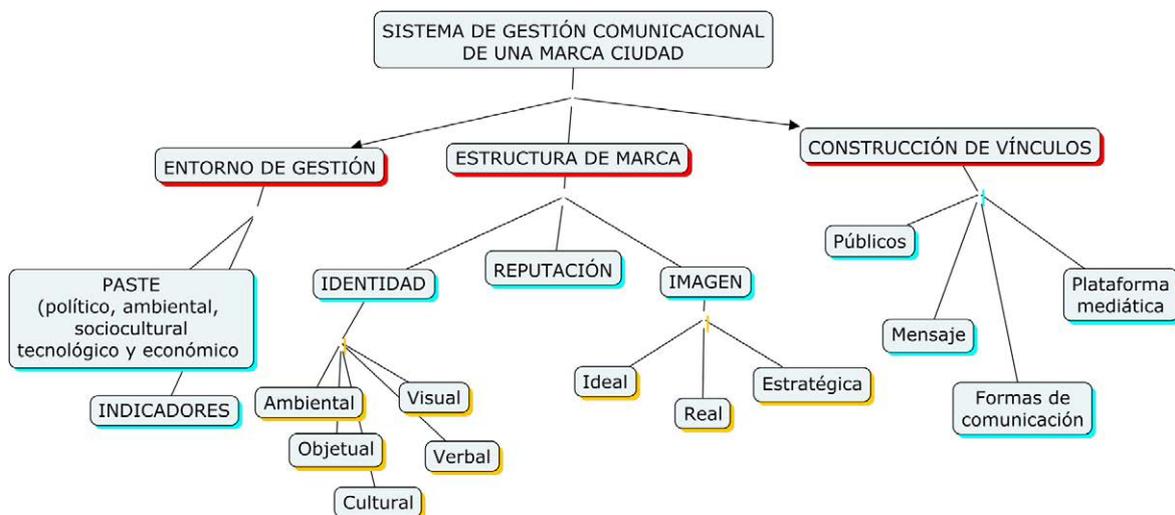
Tras la implosión y la influencia de las tecnologías emergentes en la mayoría de los ámbitos de la vida, como afirman Tornero y Tapio (2010: 24) “ahora es imperativo abandonar la confianza ciega en la tecnología, para pasar a profundizar en nuestro espíritu crítico. Tenemos que desarrollar una actitud consciente que sea capaz de sopesar los efectos positivos y negativos de los cambios y, sobre todo que sea capaz de inspirar a los nuevos avances técnicos, para que se unan a las aspiraciones de los seres humanos”(Tornero y Tapio, 2010: 24).

Jenkins (2008) apuesta por replantear los objetivos de la educación mediática, de suerte que los ciudadanos en general, puedan llegar a verse a sí mismos como productores y participantes culturales y no como meros consumidores: críticos o no. Se trata de aspirar a la construcción de una ciudadanía competente mediáticamente hablando.

Todas estas afirmaciones nos reclaman una educación en competencias comunicativas en general, y en las instituciones culturales en particular para lograr los fines que este tipo de entidades –entre las que se incluyen los museos– postulan en su declaración de la misión.

2.3.2. La marca ciudad

La marca integral de una ciudad es un sistema vivo que conforma una red compleja de diferentes conceptos, interacciones y determinantes para que ésta sea viable, dinámica y proyectual. Hoy se habla de que gestionar una marca es un fenómeno complejo: “la marca no es algo que se agrega a un producto, no es un elemento estático. De la misma manera que las ciudades y los países son un organismo vivo, una marca es un sistema vivo” (Costa, 2004a:117). La estructura del sistema de gestión de una marca integral de ciudad está construida por una red con tres nodos base: entorno de gestión, estructura de marca y construcción de vínculos:



Gráfica 16. Sistema de gestión comunicacional de una marca ciudad.
Fuente: elaboración propia



Ilustración 12. Millenium Park. Chicago. Foto: Lucía Pérez

El entorno de gestión lo conforman el análisis de los siguientes factores: Político, Ambiental, Socio cultural, Tecnológico y Económico (PASTE) y los indicadores. “El entorno es un campo de fuerzas, un campo de tensiones concurrentes, favorables o adversas, que requiere, en primer lugar, identificarlas y, acto seguido, elaborar y aplicar estrategias y tácticas creativas y suficientemente eficaces para conseguir el objetivo de la acción” (Costa,1999a:38). Este análisis permite determinar las oportunidades, las amenazas, las limitaciones y las fortalezas que tiene la ciudad y qué futuro puede tener su marca. De él se extraen los elementos de competitividad y los atributos diferenciadores de la imagen que se va a construir.

Algunos indicadores para la evaluación de la marca ciudad pueden ser clima, polución, transporte y tráfico, el costo de vida, las instalaciones deportivas y de uso, la ley y orden y la vida cultural. El índice Anholt de marca ciudad basa su investigación en seis criterios de análisis: la presencia, el potencial, la gente, los requisitos, el pulso y el lugar.

“La estructura de la marca se fundamenta en un círculo virtuoso que parte de la creación y diseño de la identidad, que se basa y se hace tangible en una cultura, que se percibe en una imagen” (Fuentes, 2007). Esta permite construir una confianza reflejada en la reputación de una ciudad, que es el fin último de la gestión de marca.

Según Sandra Fuentes (2007), la identidad es el ADN, el fundamento, la definición y la razón de ser de marca. Es también columna vertebral desde donde se estructura toda esta gestión de marca ciudad. Sin identidad no se crea la imagen: la identidad tiene el ídem, que significa idéntico asimismo. La identidad se define por medio de tres parámetros: que es o quien es, que hace (o para que sirve) y donde está (lugar u origen) (Costa, 2004b:127). La identidad, en sí misma, es un sistema de signos verbales, visuales, culturales, objetuales y ambientales.

La identidad verbal es el nombre. La identidad visual es de naturaleza gráfica.

La identidad cultural se considera el conjunto de acciones cultivadas en el tiempo, que se expresan en la vida tradicional de la ciudad como costumbres, conocimientos y grado de desarrollo físico, científico e industrial. Podemos decir, que en la identidad cultural se encuentran los principales elementos diferenciadores de la construcción de una marca, ya que la cultura es única en cada país y ciudad. Se podrán repetir costumbres, mitos, características geográficas, pero los comportamientos y las conductas son diferentes. Por este motivo, la importancia de identificar los atributos de marca a partir de la identidad cultural es una de las tareas más relevantes en la gestión de marca ciudad.

La identidad objetual consiste según Costa, en que las cosas y los objetos se identifican ellos mismos como tales. Pero pueden al mismo tiempo identificar una empresa o una marca (Costa, 2004b: 131) o en este caso una ciudad. La identidad objetual representa los oficios propios y lo tangible de una cultura. La experiencia emocional ligada a la auto imagen del usuario. Esta experiencia de generar satisfacción y placer de uso por medio de los sujetos se expresa a través de las artesanías, la gastronomía, literatura, la música, son la expresión tacita cargada de historia, cultura y símbolos de un país o una ciudad.

La identidad ambiental es el espacio público, privado, Los estilos arquitectónicos y la infraestructura de movilidad y de servicios. El turismo es la estrategia más recurrente para gestionar esta identidad, ya que al promover y motivar las visitas a lugares-hitos de descanso, de recreación, de negocios e históricos, se logra fortalecer la marca ciudad.

La imagen es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro, directa o indirectamente, son asocia-

dos entre sí (lo que genera el significado de la imagen) y con la organización que es el elemento inductor y capitalizador (Costa, 1999b: 53). El diseño, la gestión y la construcción de una imagen es un ejercicio de dirección de percepción que se inicia con las tres fases de análisis para determinar la imagen ideal, real y estratégica que se quiere proyectar:

Imagen ideal es concretar la identidad que se quiere proyectar. Esta definición se construye en conjunto entre la ciudadanía y el gobierno, porque esta será su cara hacia el mundo. En esta instancia se definen los atributos de la marca y cuales son los significados por los cuales quieren ser reconocidos, recordados y diferenciados.

La imagen real es la percepción actual que los diferentes públicos tienen de las ciudades. Este análisis se logra a través de un diagnóstico donde se determina la imagen objetiva y subjetiva existente.

La imagen estratégica está constituida por las acciones que se formula para pasar de la imagen real a la ideal. La imagen se diseña para que las ciudades sean atractivas al público, de modo que provoquen interés y generen valor a la marca. Los tres factores críticos en la gestión de la imagen son la notoriedad (condición variable a través del tiempo en función de la presencia), la valoración (relación de atributos) y la diferenciación (elementos diferenciadores de la identidad).

Una ciudad no puede proyectar lo que no es. Por eso el primer paso para crear una imagen es fortalecer su cultura, sus políticas, sus infraestructuras, sus costumbres, sus espacios... en general fortalecerse así mismos. Este proceso se inicia en el interior de la ciudadanía, que es la que presentará la imagen. Además de los ciudadanos, los medios de comunicación desempeñan un rol determinante, tanto negativos como positivos, porque a través de ellos se inicia la imagen externa, que a su vez es alimentada por las interrelaciones personales y las experiencias que han tenido en la ciudad.

La reputación es el resultado de la gestión planificada y que construye una imagen proyectada estratégicamente, así se logra construir confianza en las ciudades. Es importante diferenciarla de la imagen. La imagen es una fotografía mental o una idea que es una analogía visual, sensorial o espacial de la realidad conformada mediante el procesamiento de una mezcla de hechos, creencias, actitudes percepciones en un lapso relativamente corto de tiempo. La imagen es importante porque es la que deja la primera impresión en la mente de las personas. La reputación es otra cosa. Es la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una institución a lo largo del tiempo. La reputación está vinculada fundamentalmente a la actitud y a la conducta de las personas, que se monta sobre la plataforma de principios y de valores. La reputación de las ciudades se construye desde las acciones responsables pasadas en la transparencia, la coherencia, la consistencia y la armonización de los intereses de la sociedad global.

Construcción de vínculos. Las interacciones son espacios de comunicación porque las ciudades no pueden posicionarse únicamente con sus productos y servicios sino que deben competir dentro de un nuevo espacio que crea la comunicación, y es la construcción de vínculos. Esta nueva visión de “desarrollar vínculos estratégicos significa generar relaciones sólidas, fluidas y basadas en objetivos específicos que puedan perdurar en el tiempo y que permite generar un espacio de intercambio con sus diferentes públicos” (Manucci, 2004: 66). Este espacio de intercambio se convertirá en el elemento diferenciador de competitividad de las ciudades en el entorno actual. Para conocer cómo se estructura el espacio de interacciones de las ciudades y de los países es necesario identificar sus públicos, construir el mensaje y diseñar la plataforma mediática para construir el diálogo.

Los públicos. Lo primero consiste en realizar el mapa de públicos, en tres etapas: 1) inventario de los destinos de comunicación: se identifican los públicos con los cuales la ciudad tienen o deberían tener interacción. 2) Caracterización de

los públicos, describiendo su perfil y el objetivo actual de comunicación e información. Se identifica si existe una estrategia de comunicación que lo cubra, y se hace un inventario de los medios de información y espacios de comunicación que se emplean con cada público. 3) Segmentación estratégica de los públicos: al contar con el inventario y caracterización de los públicos-destino, el siguiente paso es segmentar estratégicamente. En esta etapa se adoptará una metodología de Marcelo Manucci, quien clasifica los públicos en defensores (grupo de cuyas decisiones depende la gestión de marca), referentes (grupo de apoyo y aliados que hacen posible la gestión), entorno (grupo de cuyas decisiones dependen la interacción social), internos (grupo de ciudadanos que dan vida a la gestión de marca) y destinatarios (grupo al cual va dirigido de manera directa la gestión de marca).

La resultante de este proceso será una matriz de públicos-destino que permitirá visualizar la cobertura que tiene y debería tener la ciudad o el país con sus interlocutores y stakeholders.

Construir el mensaje. La promesa de valor que se presentará a los públicos: El valor de una promesa surge del encuentro entre lo que se promete y los públicos perciben. La promesa puede ser valorada, si lo que la ciudad promete tiene sentido para los diferentes públicos.

Formas de comunicación. Lo siguiente es plantear la estructura e iniciar la formulación de acciones comunicacionales estratégicas, enmarcadas en las siguientes formas de gestión del Dircom, la comunicación organizativa, es la comunicación arraigada a la ciudad. Su objetivo es fortalecer el conocimiento de los ciudadanos sobre su ciudad, afianzar los valores y principios y reafirmar la cultura. La gestión de esta forma de comunicación es la clave del éxito, ya que permite motivar, sensibilizar e integrar a la ciudadanía como los protagonis-

tas de este proceso de construcción de marca. Y la comunicación de marketing busca específicamente crear y mantener la identidad y el prestigio para lograr un reconocimiento, posicionamiento y reputación entre sus públicos. Existe una metodología específica denominada citymarketing que estudiaremos posteriormente.

La plataforma mediática. Busca identificar con qué medios cuenta o debería contar la ciudad para gestionar su marca, e identificar el medio para cada público-destino, evaluando la pertinencia y el acceso de estos. Adicionalmente se caracteriza cada medio en términos de su objetivo, su proceso de producción, transmisión de recepción, identificar sus limitantes y fortalezas de diseño, contenido y efectividad y por último, priorizar las acciones que en futuro se realizan con cada medio de información y comunicación (Fuentes, 2007).

Tony Puig en su libro marca ciudad distingue entre ciudades con marca y ciudades desmarcadas, considerando las ciudades con marca aquellas que constantemente apuestan por la calidad de vida, por incrementar vida ciudadana compartida, por innovar, por colaborar con otras, por ser referencia en la red de ciudades que forman un país. Ciudades que innovan, que rediseñan, que sitúan siempre a los ciudadanos en el centro de sus decisiones, proyectos, estrategias y comunicación. Ciudades que piensan. Que hacen. Ciudades que brillan. Enumera algunas de sus características:

1. Quieren jugar en primera división. Porque saben dónde están las mayores oportunidades para una vida mejor. Son ciudades con orgullo. Que creen en sus posibilidades. Ciudades creativas
2. Tienen un rediseño contundente para la ciudad, hay un proyecto meditado, discutido. Hay un reto. Desde donde estén. Un futuro dibujado. Con trazos firmes. Con resultados medibles. Apuestan por re-imaginarse. Por reinventarse. Por innovar. Por revalorizarse

3. Implican: suman, consenso. Suman las diferencias y las pluralidades, se acuerdan para abordar con todas las energías y recursos la nueva ciudad, la ciudad trazada. Suman administraciones, asociaciones, empresas, ciudadanos, partidos, sindicatos, Iglesias, universidades, creativos, científicos,... será la ciudad con todos desde todos.

4. Liderazgo municipal responsable. La lidera la organización elegida por los ciudadanos: El equipo de gobierno municipal. Un liderazgo eso no puede ser relacional: explica, implica, comunica, abre la mano al talento. Jamás dicta, ordena. O sólo administra. Estas ciudades han situado un equipo capaz.

5. Tienen estrategia. Hiperconcreta. A menudo sin recursos. Es imprescindible tener estrategia: trazo. Punto de partida y de llegada con las principales estaciones en el trayecto, Pocas. Saben qué hacer, cuándo, dónde y con quiénes. Y como resituar su estrategia. No tienen miedo al cambio: son cambio constante.

6. Asumen un sueño con futuro. Un sueño de valor imprescindible. Al estilo de Luther King. Un sueño imposible. Esperaba. Urgente. Primero lanza el sueño. Después se ponen a trabajar como estrategia: Con talento. Con proyectos estratégicos. Con un plan de talento emprendedor el dinero se busca se encuentra

7. Gestión. Hacer las cosas y hacerlas a través de otros puntos de los ciudadanos, organizaciones múltiples de la ciudad que fuera. En gestión son óptimas: ponen a los mejores, con capacidad probada. Con resultados conocidos. Y suman: corresponsabilizan



Ilustración 13. Vista panorámica entorno CAC Málaga. Foto: Lucía Pérez

8. Visibilizan mejor. Gestionan innovación. La consiguen. Y la comunican. Sus dos polos del trabajo constante básicamente son estos. Aquí invierten. Lo demás viene después. Comunican a los ciudadanos lo que la ciudad se pone desde el inicio tú y escucha. Su comunicación siempre es de doble vía.

9. Fidelizan. Cuando todo va bien Y cuando se atraviesan turbulencias o crisis.

10. No paran. La ciudad con marca para futuro trabaja, trabaja y trabaja. Cambia, cambia y cambia. rediseña, rediseña y rediseña.

11. Buscan información para el rediseño. Cada hacienda decide si quiere estar en el pelotón de las ciudades emergentes, preferenciales, de valor, brillantes, imprescindibles punto de marca. Con un liderazgo relacional. E imbatible. Siempre avanzando. Con competitividad para situar a la ciudad donde los ciudadanos quieren estar. Desde este posicionamiento personalizado, red: red de redes con otras ciudades para intercambiar, para aprender, para cooperar. Jamás para copiar (Puig, 2009:27).

2.3.3. Ciudad postmoderna

Cuando Gildo Seisdedos (2007) trata el fenómeno de la globalización, dice que los analistas afirman que las consecuencias se experimentan de manera especial en las ciudades. No deja de ser curioso que al hacernos más globales, crece nuestra necesidad de pertenecer a algún sitio, nuestro deseo de individualidad, nuestra hambre de identidad propia, de autenticidad, de ser únicos y genuinos.

Las ciudades aparecen como el contrapeso ideal a los efectos perniciosos de alineación y ausencia de identidad que la globalización trae. La ciudad es el mejor nivel de agregación territorial con el que la persona puede identificarse.

Antes de la globalización, las ciudades estaban protegidas por un sistema jerárquico que era difícil de modificar. Hoy en día vivimos en un sistema basado en la red, no en la jerarquía. Un sistema que no tiene un centro dominante, sino, que es policéntrico. Y que va a depender de dar con la estrategia adecuada.

Por otro lado, la globalización está detrás del espectacular proceso de urbanización y metropolización de la humanidad. Ahora se habla de megaciudades y metaciudades, decenas de ellas que crecen a velocidad de vértigo. Y que persiguen convertirse en puerta de la economía global, en terminología de la Unión Europea, “gateway city” que es la medida del éxito.

Lo importante, en esta nueva situación, es cómo afrontar el cambio y de qué herramientas se dispone. El desafío: hacer compatible el carácter urbano de la humanidad con unas ciudades capaces de ser competitivas económicamente, socialmente solidarias y medioambientalmente sostenibles (Seisdedos, 2007:14-17).

En esta línea, Puig, anima a que cualquier ciudad debe plantearse su rediseño porque los tiempos han cambiado, radicalmente, con la globalización. La simple modernización ya no funciona. Cada ciudad debe plantearse como estar de una manera emprendedora, competitiva, en ella. Olvidarla es un suicidio. Plantearse como conjugar y articular, desde el rediseño de la ciudad, la eficacia de la economía, y por tanto su apertura al mundo, con la solidaridad con la protección social, la lucha contra la precariedad y la exclusión, ese gran reto. Pero no único. El rediseño, en este marco, debe plantearse también las expectativas de los estilos de vida culturales: Las aspiraciones plurales y comunes de los ciudadanos que desean ser protagonistas de su vida (Puig, 2009).

2.3.4. La cultura

En este contexto, la cultura es una de las competencias que la ciudad ha asumido de manera más exitosa. El patrimonio histórico y artístico, la artesanía, los productos e industria, los edificios, paisajes y espacios públicos, sus centros de ocio y cultura, sus fiestas y tradiciones, son el elemento más diferenciador de la ciudad, son el factor que hace a la ciudad verdaderamente distinta.

Podemos decir que la cultura es algo que nace espontáneamente, pero que pronto se ha transformado en una industria.

Una industria especialmente estratégica por los motivos que vamos a enumerar:

1. Crecimiento a buen ritmo, lo que la constituye en la alternativa perfecta para las ciudades industriales en declive. Además es respetuosa con el medio ambiente e intensiva en trabajo y muestra tasas de crecimiento de la productividad superiores a la media del resto de sectores.
2. La intensa vida cultural proporciona un atractivo añadido para la localización de grandes corporaciones multinacionales
3. Además tiene un papel importante en la integración de los inmigrantes.

Las vertientes que convergen en este sector son su carácter espontáneo porque la cultura es del pueblo, un entorno económico de cultura plenamente industrializada y un importante protagonismo el sector público ya que la mayoría los equipamientos y programaciones de cultura se financian con fondos públicos.

Terminamos este apartado señalando tres aspectos de necesaria aplicación sobre la ciudad y la cultura:

1. Es necesario mantener un equilibrio entre el respeto a la libertad de expresión y el multiculturalismo y, por otro, el mantenimiento de las señas de identidad de la ciudad.
2. Proporcionar accesibilidad para todos, lo que supone un elemento importante para la integración, lo que conlleva participación pública.
3. La cultura como sector económico y el carácter estratégico para las ciudades

2.3.5. Citymarketing

Seisdedos (2007: 144) afirma que detrás de la creación de la ciudad está el hombre, hay una inteligencia. Podemos decir que la ciudad es la manifestación más sofisticada de la creación humana y no crece de manera predeterminada por el instinto o la genética. Triunfan las ciudades que son capaces de generar una oferta de servicios urbanos lo más competitiva posible, responsable con el medio ambiente y generadora de equilibrio social.

Las edificaciones constituyen el esqueleto de las ciudades, son el elemento tangible más importante y definitorio. Esos conjuntos de edificaciones generan ciudades, que a su vez, suponen una amplia gama de servicios y que constituye un sector de una relevancia económica fundamental para la calidad de vida de los ciudadanos. En este entorno triunfan las ciudades que son capaces de generar una oferta de servicios urbanos lo más competitiva posible, responsable con el medio ambiente y generadora de equilibrio social. La clave del éxito es la capacidad de definir la combinación adecuada de servicios para cada público objetivo y entregarlos de manera eficiente tanto en costes como en satisfacción.

Así surge la planificación estratégica urbana: La ciudad tiene que pensar teniendo en cuenta la competencia, el entorno y la demanda.

En este contexto las ciudades empiezan a ser conscientes de la importancia de analizar a sus clientes, de la necesidad de diseñar sus estrategias desde la demanda, no únicamente desde la oferta. Este hecho junto con la creciente competencia interterritorial ha dado paso al citymarketing, que adapta técnicas y conceptos tales como la arquitectura de mercados, la investigación de mercados o el posicionamiento.

La excelencia operativa al mundo de los servicios está transformando la forma en que las empresas se organizan. El concepto de “Just in time” ha llegado al mundo de los servicios. Un diseño de servicio en el que se busca minimizar el desperdicio a través de un diseño que parte de la demanda. Su aplicación al mundo urbano da como resultado una nueva ciudad, “lean city”.

La aplicación del citymarketing a las ciudades y el desarrollo de marcas de ciudad ha pasado de ser una teoría a una realidad.

El marketing no es vender la ciudad, sino situar a los clientes en el centro de mi estrategia competitiva, hasta el punto de no dirigirme de manera indiferente a la globalidad del mercado.

El proceso del Citymarketing da sus primeros pasos con la inclusión de la ciudad de procedencia de sus productos en sus campañas de marketing cuando se percibe que esta inclusión puede resultar positiva.

Destacamos, paralelamente, las campañas de protección del mercado doméstico que trata de poner en valor los atractivos de determinadas ciudades. Tratan de convencer a los compradores locales de comprar en casa. Otros dos campos que han resultado tremendamente expansivos son el turismo y la agricultura. En el turismo el turista es el comprador y el producto la ciudad. Esto por citar algunos ejemplos.

Actualmente, el citymarketing y las marcas de ciudad son importantes en las agendas de todos los responsables municipales.

Para que realmente funcione la práctica del citymarketing son necesarios, entre otros, los siguientes requisitos:

- Conexión con las estrategias de desarrollo económico de la ciudad.
- Voluntad política suficiente para ser tomados en serio y mantenidos en el largo plazo.
- Inversión en medios suficiente para cruzar el umbral de notoriedad requerida en una sociedad sobresaturada de estímulos comunicativos.
- Clara conciencia de la audiencia a la que se dirige.
- Conocimiento de la percepción original de la imagen de la ciudad de la que se parte en los diferentes colectivos implicados.
- Coordinación entre los diversos stakeholders: inversores, ciudadanos, turistas y, dentro de cada categoría, innumerables segmentos y tipologías.

El marketing nos lleva hasta la marca en la medida que es un ejercicio planificado y deliberado de gestionar el significado y la representación, en la medida en que trabaja con la percepción y no con la realidad, aunque ambos conceptos sean en la práctica difíciles de diferenciar.

Se ha gestionado esta percepción de los clientes a través del marketing mix que ha sido caracterizado tradicionalmente por las clásicas 4P de Kotler: producto, precio, promoción, placement (distribución), también conocido marketing de experiencias: el cliente percibe los beneficios de mi producto que se le entrega a través de una determinada distribución, y se le comunica a través de mi política de promoción y publicidad. Todo ello a cambio de un precio.

Adaptando el conjunto de estas acciones a las ciudades (y no sólo las acciones promocionales como usualmente se hace) se configura lo que corresponde a la percepción de la ciudad, a su imagen que es fruto de un conjunto de interacciones.

Cada vez más, las ciudades consideran el branding una poderosa herramienta que les ayuda a incrementar el turismo y el comercio, a atraer inversiones, así como a incrementar su presencia cultural y política. Si bien es más complejo gestionar la marca ciudad que hacerlo con un producto o servicio convencional, los principios son los mismos.

El objetivo: desarrollar una idea construida en torno a atributos emocionales. Debe ser diferenciadora a la vez que simple y fácil de comprender. También universal, eficaz para múltiples públicos en diferentes situaciones, y versátil, dotada de contenido visual y verbal.

Para un desarrollo eficaz, esta idea debe incorporar iconos culturales, deportivos y/o empresariales. El proceso de construcción de una marca se inicia mediante la identificación de las razones por las que la ciudad necesita de la misma. En la medida que la marca es una promesa, es necesario determinar, mediante herramientas de investigación, cual es tal promesa: los valores que la hacen única, el mito que está detrás de ella.



Ilustración 14. Escultura de Picasso en Muelle Uno. Málaga. Arte Urbano. Foto: Lucía Pérez

Una vez definidos estos valores, es necesario articular cual será el proyecto de la ciudad, hacia donde se proyecta en el futuro.

El siguiente paso es dar directrices acerca de la expresión de la marca entorno a cuatro ejes que son el crédito (proyectos estructurantes e infraestructuras), confirmación (servicios urbanos y calidad de vida) ambos forman la identidad urbana; consideración (promoción externa) y conversión (experiencia de ciudad).

La clave del éxito del marketing posmoderno es identificar los contenidos culturales y los iconos asociados al producto, tratándolo de una identidad específica y distintiva. Es decir, crear marcas poderosas.

Lo mismo puede decirse del mundo urbano, en el que la gestión de las imágenes de las ciudades, de su cultura y de su experiencia se ha convertido en la herramienta más poderosa de los gestores urbanos, sus socios y aliados en la era de la ciudad emprendedora.

El punto crucial para el éxito de la gestión de la marca de ciudad es la interacción entre ambas ciudades lo que antes llamábamos identidad e imagen.

La marca es el puente entre el espacio real y objetivo y su percepción, que muchas veces tiene importantes diferencias que son claves para generar oportunidades de mercado.

El diseño de marca para ciudades consiste en alinear tres factores:

El primero es la configuración física de la ciudad, que nos habla de su dimensión histórica, para ello es necesario combinar un análisis histórico, arquitectónico y urbanístico con técnicas de investigación de mercados. El resultado de esta fase es la definición de la identidad de la ciudad y como esa identidad se declina por los ciudadanos que la integran.

La segunda es la proyección de esa identidad en forma de imagen, los valores sobre los que se sustentará la marca procedente de la fase anterior, ya que

han de ser genuinos. Las técnicas son las propias del diseño de arquitectura de marcas en el mundo empresarial siendo de nuevo necesario el empleo de herramientas de investigación de mercados, en este caso orientadas tanto hacia dentro (aceptación y generación de cohesión ciudadana que despierta cada una de las líneas de trabajo) como hacia fuera (atractivo de cada uno de los vectores propuestos en los diferentes públicos objetivos: turistas, inversores). En esta fase hay que tomar decisiones importantes elegir entre una estrategia paraguas o un posicionamiento único. Para el análisis estratégico de donde se quiere situar la ciudad hay que realizar paralelamente un análisis de la competencia y establecer un diálogo con los stakeholders urbanos, que deben estar implicados a lo largo de todo el proceso de búsqueda de fórmulas de colaboración público privadas originales.

Por último la fase del diseño material de la marca así como del plan de medios a través del cual impactará tanto a los ciudadanos como al resto de los clientes urbanos. Aquí es fundamental gestionar la organización de un evento o de una intervención urbana emblemática que permita proyectarla y relacionarla, de nuevo, con su identidad, que se moderniza y transforma junto con la nueva marca ofreciendo nuevas formas de vivir la ciudad coherentes con los nuevos valores preconizados. El test de concepto de actuaciones urbanas relevantes juega aquí un papel clave.

Nos parece importante mencionar aquí el pensamiento lean, que tiene unas características relacionadas con el marketing (principalmente por el aumento del foco en el cliente), con las operaciones (identificación y eliminación de actividades que no añaden valor, y agrupamiento óptimo de procesos), y con la gestión de los RRHH (básicamente por el aumento del empowerment y el proceso de aprendizaje en los empleados).

La práctica moderna en servicios “lean service”, concepto que aplicado a la ciudad nos lleva al “lean city” o la búsqueda continua de más valor para el ciudadano con menos despilfarro, tanto para aquel como para el gobierno local. Se trata de gestionar efectiva y eficientemente los servicios de la ciudad, siendo la efectividad el grado en el cual se satisfacen y, preferiblemente, se exceden las expectativas de los ciudadanos y la eficiencia, el consumo racional de recursos usados para lograr esa efectividad.

Resumiendo, la filosofía “lean city” tiene los siguientes aspectos claves: foco en el cliente, eliminación del despilfarro, involucración de todos en la operación y la motivación por la mejora continua (Seisdedos, 2007).

Sobre este tema Tony Puig (2009: 31) dice que el citymarketing es el concepto actual para debatir, trabajar y gestionar las ciudades y nos presenta las siguientes ideas y estrategias:

1. La C de City Incluye 4C cardinales. La primera es la de ciudadanos, sin ellos nada es posible en lo público y para el rediseño. La segunda ciudad, la casa común desde todas las diferencias emprendedoras. La tercera, la comunicación, atmósfera que crea y sostiene ciudad de ciudadanos despiertos. La última, la confianza mutua entre equipo de gobierno y la ciudadanía. Debemos conjugarlas: Trabajar siempre desde esta interrelación fértil.

2. La M de marketing también es múltiple. Incluye la de momento, porque es ahora o llegaste tarde. La de motivación desde el liderazgo municipal de suma en todo. La del mestizaje porque mezcla, junta, cruza... para una visión y proyecto de ciudad asumido por todos. Finalmente la de maternidad porque exige acompañamiento incesante, amable. No es un juego de palabras: es una manera de pensar, de gestionar, de construir ciudad desde un triángulo sugerente.

3. El citymarketing, es triangular. El citymarketing del rediseño, primero imprescindible, traza la ciudad que opta por una vida futura mucho mejor. El citymarketing de implicación da conocer este rediseño y lo mantiene dinámico y apasionante. Y el citymarketing de competencia logra una ciudad más atractiva frente a otras. Algunos confunden todo el citymarketing con sólo este. Y además, para el turismo. Se equivocan, prefiero llamar rediseño al citymarketing, me parece un concepto más contundente y adecuado.

El mapa para el rediseño global innovador que Puig nos propone tiene los siguientes puntos:

1. Acciones de mantenimiento cualificadas. En los servicios del día a día es donde debemos empezar los cambios. Y para eso resulta imprescindible hacer una evaluación de cómo se están llevando acabo.

2. Acciones de anticipación. Hay un conjunto de necesidades y retos ciudadanos, que se deben abordar antes de que se conviertan en problemas. Pongamos el acento donde podamos obtener mejoras mas amplias y más profundas.

3. Acciones extraordinarias. Hay varias relacionadas con el urbanismo, las infraestructuras, las tecnologías, la convivencia, los flujos de población, la cultura, la educación, la economía... que piden saltos, imprescindible acciones diferentes y novedosas. Fundamental priorizar: Cuatro puntos cardinales. Indispensable ser innovador en la solución. Toda copia destruye el rediseño.

4. Acción estelar. Es una opción fuerte, contundente, deslumbrante, que pide a toda la ciudad concentrar toda su energía, talento y recursos.

2.3.6. El marketing de museos

El marketing se define como un proceso social y de gestión por medio del cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta e intercambio de productos de valor con otros individuos o grupos (Kotler, 1994).

El marketing se fundamenta en las necesidades y los deseos de la personas y la posibilidad de su satisfacción mediante una gran variedad de servicios y productos.

Son necesarias las siguientes condiciones:

1. La existencia de, al menos, dos partes implicadas.
2. Que cada parte implicada tenga algo de valor para ofrecer.
3. Cada parte puede asumir su parte de intercambio y obtener algún beneficio como consecuencia de él.
4. Cada parte tiene libertad para aceptar o rechazar la oferta.
5. Cada parte considera que es apropiado y deseable tratar con la otra parte.

Los profesionales del marketing de museos identifican las necesidades y deseos de los públicos para su satisfacción. Por tanto, el museo está orientado al público y esto determina algunas características de la práctica del marketing:

1. La realización de una investigación para conocer a los consumidores.
2. La capacidad que tenga el museo para satisfacer sus necesidades.

3. El conocimiento del entorno en el que interactúan los públicos, el museo y los competidores que aspiran a cubrir las mismas necesidades.

4. La experiencia, la capacidad de innovación y el sistema de prueba y error que tenga el museo.

5. El esfuerzo por desarrollar servicios que resulten adecuados y satisfactorios.

El marketing, lo que nos ofrece es un conjunto de principios, métodos y herramientas para avanzar en el propósito del museo con respecto a sus públicos. El profesional del marketing tendrá que tener un conocimiento profundo de los objetivos y de la misión del museo y aplicar su experiencia con el fin de alcanzarlos.

La forma de poner en práctica el marketing se denomina proceso de planificación estratégica de marketing (PPEM) y es lo que permite que los museos modelen, planifiquen e implementen sus misiones, sus ofertas y los públicos a los que pretenden servir.

El proceso de planificación estratégica de marketing abarca tres elementos:

1. Sistema de planificación estratégica de marketing

1.1. Análisis del entorno: entorno interno o vida organizativa del museo y sus públicos internos, patronato, director, plantilla...; entorno de mercado o grupos y organizaciones con los que trabaja el museo; entorno regulador o grupos y organizaciones que supervisan la conformidad del museo con las leyes, normas y reglamentos; entornos de la competencia o grupos y organizaciones que compiten con el museo para captar la atención y fidelidad de los clientes y donadores y macroentorno o fuerzas y condiciones que conforman las oportunidades y amenazas, pero que quedan fuera del control del museo.

1.2. Análisis de recursos internos: se deben valorar las amenazas y oportunidades externas de un museo en relación con su recursos internos. Por regla general siempre hay fuerzas y debilidades y es importante que los museos revisen sus capacidades y recursos internos en cada área de funcionamiento para adoptar las estrategias convenientes, conocido como método de análisis DAFO. Así se puede aprovechar una oportunidad para convertir una debilidad en una fuerza, potenciar una fuerza como oportunidad de futuro o utilizar una auditoría interna para corregir una debilidad.



Ilustración 15. Macdonald Stewart Art Centre. Guelph, Ontario. Canadá. Foto: Lucía Pérez

1.3. Formular la misión, es decir determinar el propósito de la organización, definir que hay de singular en lo que se hace y decir que se pretende conseguir; la visión, lo que la organización quiere llegar a ser y los valores o creencias y normas básicas de la organización; el museo deberán fijar objetivos,

definir hacia donde se dirige a largo plazo. Estos objetivos deberán ir siempre de la mano de las consideraciones financieras y presupuestarias. Algunos objetivos pueden ser tales como la maximización del superávit, la maximización de los ingresos, la maximización de los usos, la recuperación de costes o la maximización del presupuesto; y por último las metas o formulación operativa y mensurable que el museo tiene de reformularse.

1.4. La formulación de una estrategia es el esfuerzo que realiza el museo para diseñar un proyecto que le permita alcanzar sus metas. Tiene dos etapas: por un lado la estrategia de cartera de productos que consiste en examinar las ofertas, productos y servicios actuales para ver cuáles de ellos conviene reforzar, mantener, reducir o eliminar. Por otro lado la estrategia de expansión de productos y mercados.

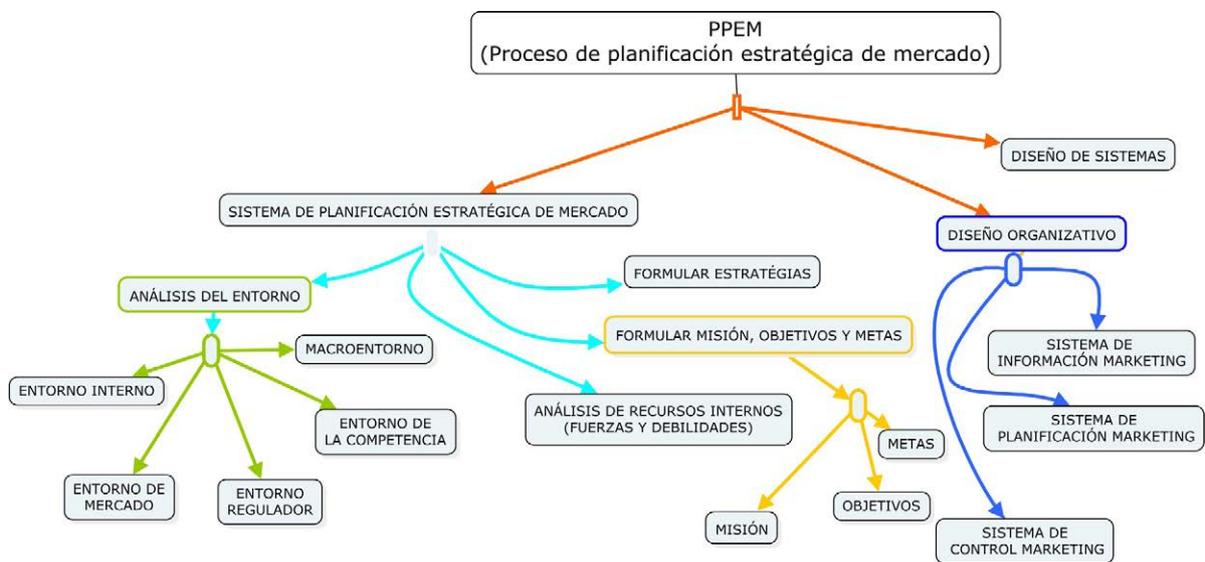
2. Diseño de la organización

El museo ha de tener la estructura, las personas, las normas y procedimientos operativos y la cultura institucional que hagan posible la consecución satisfactoria de la estrategia. El diseño organizativo es el proceso que hacer que haya coherencia de la estructura, el personal y la cultura del museo con el plan estratégico.

3. Diseño de sistemas

Es la etapa final en el proceso de planificación estratégica y consiste en establecer los sistemas que capacitarán al museo para desarrollar, ejecutar y supervisar el conjunto de actividades que implementarán la estrategia. Los tres sistemas principales con los que cuenta son: el sistema de información de marketing, que consiste en la supervisión continua de los diferentes públicos, intermediarios y competidores, así como de los factores, fuerzas y tendencias del macroentorno más amplio; un sistema de planificación del marketing, que es un conjunto de procedimientos para incorporar la investigación e información de marketing en las tareas de planificación y desarrollo, de forma que los responsables del museo puedan responder adecuada-

mente a los nuevos factores del entorno; por último el sistema de control de marketing, que consiste en evaluar el rendimiento y medir los resultados continuos de los planes implementados frente a los objetivos propuestos, si es necesario, emprender acciones correctoras que pueden plasmarse en cambios de metas, estrategias, planes con medios de implementación. La herramienta esencial de control es la auditoría de marketing (Kotler, 1994).



Gráfica 17. Proceso de planificación estratégica de mercado. Fuente: Elaboración propia

Ante la duda de si el marketing supone una amenaza para los museos, Peter Ames (1988: 151-157) propone una estrategia para garantizar que las técnicas de marketing faciliten el acercamiento a la misión en lugar de imponer sus propias condiciones.

En primer lugar, asegurarse de que se fija, se comprende y se cumple la misión del museo.

En segundo lugar, cerciorarse de que existe un equilibrio razonable entre la misión y las fuerzas económicas del mercado. La fusión de ambos factores suele plantear serias dificultades y es necesario hacer un seguimiento sobre la financiación de cada uno de ellos para que no existan desequilibrios imprevistos.

Tercero, garantizar el respaldo del departamento de marketing a la misión, no limitarse a buscar una mayor captación de público. El marketing puede ayudar, si no a establecer el contenido, por lo menos a evaluar los programas educativos. Su función debe trascender la mera cuantificación del grado de popularidad y de impacto que causa la visita al museo a través de las entrevistas realizadas a la salida.

Cuarto, comprobar que quien lo desee va a poder encontrar un nivel de conocimientos más profundo.

Quinto crear una base de datos de criterios de rendimiento e instar a las asociaciones nacionales de museos correspondientes a que elabore sistemas que se apliquen en todo el país. Esto es interesante porque el esfuerzo que realice cada institución individual contribuirá a crear una base de datos comun que les permitirá contrastar su posición con respecto a la media.

La democratización de los museos que se ha observado durante los últimos 20 años ha beneficiado a los museos y a su público de un modo espectacular, otorgando un mayor valor a sus bienes e incrementando la solidez y el bienestar económico de estas instituciones además de ampliar horizontes y estimular la curiosidad de sus visitantes. Pero sería desafortunado el hecho de que, ahora que se necesita un mayor nivel de formación, los museos pusieran en peligro su papel educativo en aras de una mayor popularidad.

Para los museos, el aunar y equilibrar la misión con las fuerzas del mercado es la mejor forma de mantener el nivel informando con claridad, de educar en

materias complejas pero relevantes y de responder a las necesidades de nuestra sociedad atrayendo a la vez a nuevos sectores del público; en pocas palabras, de hacer progresar la misión.

Como hemos hecho en los dos capítulos anteriores, también aquí vamos a recoger a modo de conclusiones parciales, algunos puntos importantes:

Hemos hablado de cómo la comunicación, al igual que los museos ha sufrido una readaptación con respecto a ellos. También la hemos contextualizado en el primer capítulo: en qué momentos de la gestión tiene una mayor presencia. Por último se ha expuesto cómo es un plan estratégico de comunicación interna y externa, dada la importancia que tiene. Y las condiciones que debe tener para que consiga el prestigio y la relación con el público a largo plazo: integrada, sinérgica, coherente y consistente.

Debido a los problemas que han surgido por la falta de formación mediática, hemos dedicado parte de este capítulo al desarrollo de la competencia mediática: conocimientos, destrezas y actitudes que se despliegan en la relación comunicativa. Se han estudiado en seis dimensiones básicas: lenguaje, tecnologías, procesos de interacción, producción y difusión, competencia ética y valores, y competencia estética. Se ha hecho desde los dos ámbitos de participación, el que recibe la información y el que la emite. Pensamos que es posible conseguir una ciudadanía competente mediaticamente hablando y, en el caso de los museos, que logren los fines que se postulan en su declaración de misión.

Puesto que la investigación se enmarca en el contexto de la marca ciudad, nos ha parecido necesario aclarar conceptos en este sentido: la identidad de la ciudad, es el ADN, el fundamento, la definición y la razón de ser de la marca. Por otro lado la imagen ideal, que es la que quiero proyectar, la imagen real, que es la percepción actual y la imagen estratégica, que son las acciones para pasar de la imagen real a la ideal.

Es necesario construir vínculos, espacios de comunicación que generan relaciones sólidas, fluidas, basadas en objetivos específicos y para esto es necesario: identificar públicos, construir el mensaje y diseñar una plataforma mediática para el diálogo.

Para diseñar una marca ciudad: 1. Configuración física de la ciudad. 2. Proyección de su identidad en forma de imagen y 3. Fase de diseño material de la marca y plan de medios

En las ciudades de hoy, la ciudad posmoderna se presenta con el desafío de hacer compatible el carácter urbano de la humanidad con ciudades capaces de ser competitivas económicamente, socialmente solidarias y medioambientalmente sostenibles. En ella juega un papel muy importante la cultura que engloba el patrimonio histórico, artístico, la artesanía, productos e industria, edificios, paisajes y espacios públicos, fiestas y tradiciones. Nace espontáneamente pero se ha transformado en industria.

Y un último punto será el marketing de los museos que se fundamenta en satisfacer las necesidades y deseos del público, pero sin perder de vista la misión del museo. Ha de haber un proceso de planificación, un diseño de la organización y un diseño de los sistemas.

Y no perder de vista que siempre debe estar al servicio de la misión. Para que esto sea así, recordamos cuatro puntos: 1. Asegurarse que se comprende la misión y se cumple. 2. Que haya equilibrio entre misión y fuerzas económicas. 3. Garantizar el respaldo del departamento de marketing a la misión y 4. Base de datos con criterios de rendimiento para que se aplique en todo el país. En definitiva, aunar y equilibrar la misión con las fuerzas del mercado es la mejor forma de hacer progresar la misión.



Ilustración 16. Ontario Art Gallery. Toronto. Canadá. Foto: Lucía Pérez



Ilustración 17. Contemporary Art Museum. Toronto. Canadá. Foto: Lucía Pérez



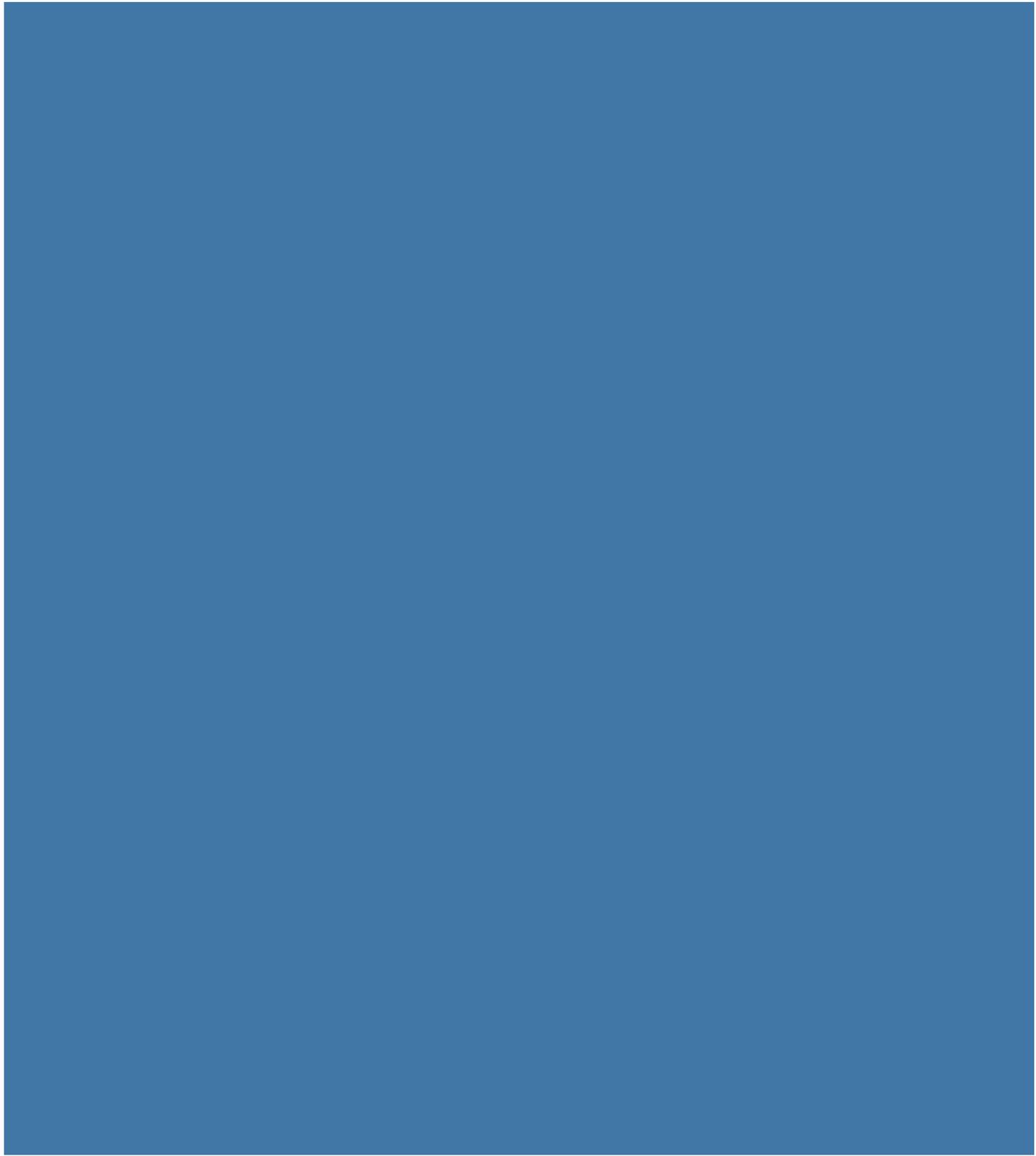
Ilustración 18. Guggenheim Museum. New York. Foto: Lucía Pérez



Ilustración 19. Metropolitan Museum. New York. Foto: Lucía Pérez



03. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Objeto formal

Como apuntamos en el capítulo primero, y se deduce del título de esta tesis, el objeto material de nuestro estudio lo configuran los museos, la comunicación y su gestión en el contexto de la marca Málaga. Se ha partido de la definición de museo que ofrece el ICOM (2007), donde se habla de una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad. También se señala sus fines: el estudio, la educación y recreo. El enfoque bajo el que se han estudiado estos aspectos es la implementación consciente o no del modelo de gestión antropológico o prosocial.

Al ser el campo de la comunicación en museos un tema amplio y que se ha abordado, o se puede abordar, bajo diversos puntos de vista se impone reconocer y resumir los límites espacio temporales de la investigación. Nuestro trabajo empezó con un estudio de caso ya mencionado, el caso del Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid, lo que supuso una primera aproximación sobre la comunicación museística. Más tarde las circunstancias apuntaron a la ciudad de Málaga, fundamentalmente debido al incremento de la oferta museística que la ha convertido en una auténtica ciudad de Museos. Cuenta con un total de 36, la mayoría concentrados en el centro histórico. Por eso nos centramos en esta ciudad. Y para llevar a cabo la investigación seleccionamos los tres museos más paradigmáticos y representativos en cuanto a gestión se refiere, cada uno de ellos con un modelo diferente: El CAC Málaga, El Museo Picasso y el Museo Carmen Thyssen.

En cuanto al tiempo en el que se sitúa la investigación, se comenzó en año 2012 con el máster de Desarrollos Sociales de la Cultura Artística, en concreto con el trabajo de investigación de gestión cultural en Fundaciones de Arte. Y concluye con el estado de la gestión de estos museos al término del curso 2014-2015.

Abundando en la selección espacial de la muestra, además de hacer una selección basada en la importancia de los museos hemos tenido en cuenta que éstos cuenten con un cierto recorrido experimental. Este es el motivo por el cual hemos excluído al museo Pompidou y al museo Ruso de San Petersburgo, que han sido inaugurados muy recientemente. Otra razón de selección importante es que sean espacios para la exhibición, promoción y conservación del arte, especialmente del arte visual en todas sus variantes. En este punto queremos hacer una pequeña reflexión al respecto sobre el arte y la motivación, como dos conceptos clave en el tema que nos ocupa.

Para hablar de arte hemos seleccionado la definición que nos proporcionó Manuel Fontan (2012) "...inminencia de una revelación que no acaba de producirse. Una especie de paso suspendido entre el presente y el futuro. Al menos yo aprecio esa inminencia en cada obra que me interpela, y no la percibo en cada obra que no me gusta". Y que termina afirmando que "si el arte es una dilación de algo que no acaba de revelarse del todo (pero nos hace presentirlo) entonces el arte es también quien delata –de muchas maneras: bellas o interesantes, o bruscas, o crueles, o brutas, o feas o sublimes- que la realidad, en realidad, no se reduce a la realidad".

Platón ya decía que la función esencial de la verdadera belleza consiste en dar al hombre una saludable sacudida que lo hace salir de sí mismo, lo arranca de la resignación y el acomodamiento del día a día, e incluso lo hiere con una flecha que llama nostalgia. Pero precisamente de ese modo lo despierta y le mueve a abrir los ojos del corazón y la mente, dándole alas e impulsándolo hacia lo alto (Pérez, 2013: 42).

Nos adentramos así en la especificidad de la materia fundamental del museo: el arte. Hecho, por y para el ser humano, dirigido a su parte trascendental. Es lo que distingue a esta institución de cualquier otra, y esto es determinante en la motivación tanto del personal en su globalidad como de los públicos.

Sobre la motivación de los trabajadores, hay un ejemplo paradigmático que es el caso del Museo Hermitage de San Petersburgo. Cuenta con una historia de superación de las situaciones más difíciles que un museo puede atravesar: un incendio en 1837, dos guerras mundiales, una guerra civil y el final de la Perestroika, con todo lo que conlleva de adaptación a la economía de mercado y el paso por un duro sistema de economía de planificación central socialista (Cameron & Lapierre, 2007).

En una entrevista, Masha Oganesyants (Мария Оганесьянц) de la oficina de prensa y relaciones públicas del museo Hermitage, habló sobre la motivación del personal: “Este es un caso interesantísimo porque hay innumerables leyendas de cómo ante los peores momentos históricos, el personal del museo ha reaccionado defendiéndolo con una entrega total, a veces incluso jugándose la vida” (Pérez, 2013).

Todo ello, de acuerdo con Stephen Covey (1989) sin perder de vista que en todo museo ha de existir un equilibrio entre las cuatro dimensiones que trasladamos de la naturaleza humana: la física, la espiritual, la mental y la social/emocional. En el museo, la dimensión física se expresa en términos económicos, la dimensión mental o psicológica tiene que ver con el reconocimiento, el desarrollo y el empleo del talento. La dimensión social/emocional es la de las relaciones humanas y el modo en que se trata a la gente. Y la dimensión espiritual se refiere a la búsqueda de un sentido en el propósito o aportación y en la integridad del museo.

3.2. Preguntas de investigación

En la justificación de la presentación de la investigación hemos apuntado varias circunstancias que han confluído para motivar los interrogantes de la presente tesis doctoral.

El hecho de conocer el modelo de gestión prosocial o antropológico en el “IESE Business School” de la mano de ilustres profesores del mundo de la empresa, y de la gestión cultural como Santiago Álvarez de Mon, Luis Manuel Calleja, Jose Ramón Pin, José Luís Suárez, Beatriz Muñoz-Seca, por citar algunos. Este hecho, me descubrió un panorama de investigación en el que el protagonista de la gestión es el hombre. Como apunta Domènec Melé (1991: 10) -el lo hace hablando de la organización, yo me permito la libertad de trasladarlo al museo-:

“Una visión realista del hombre y del museo, que incluya ética y eficiencia, exige una consideración global del hombre: un ser personal con fines y operaciones específicas, que incluyen las decisiones libres y la apertura a la trascendencia. Esto exige considerar al hombre en su totalidad para, desde allí, afrontar la actividad del hombre en el museo, contando con las valiosas aportaciones de otras ciencias particulares”.

En este sentido el profesor Pérez López abrió toda una línea de investigación, que es la que hemos seguido en la presente tesis.

El segundo motivo, ha sido el contacto mantenido con el museo Thyssen-Bornemizza como fruto del trabajo realizado para nuestra anterior investigación. Adentrarnos en el mundo de la gestión museística, donde la propia especificidad de la materia que gestiona es el arte, ya tiene un gran atractivo. Ha sido decisivo para querer avanzar más en ese mismo sentido.

Y por último, la tercera línea que conforma el triángulo ha sido la implicación personal con la agenda cultural de la provincia de Málaga, donde actualmente resido.

Puedo decir que todas estas circunstancias suscitaron la curiosidad por saber si los museos más representativos de la ciudad de Málaga conocían este modelo de gestión en su comunicación o lo ponían en práctica de forma implícita o explícita.

Además, la experiencia más común nos hacía pensar que el modelo de gestión comunicativa imperante en los museos españoles es más unidireccional que bidireccional, y esto a pesar de haber introducido el uso de las redes sociales para comunicar con los públicos. Y, aunque se aprecian cambios positivos en este sentido, todavía queda mucho camino por recorrer.

Pensamos que un modelo de gestión de comunicación basado en la misión proporciona a las instituciones que contemplan entre sus principales fines la conservación, la investigación y la comunicación –como es el caso de los museos– las herramientas necesarias para lograr con éxito dichos fines.

Estas reflexiones nos llevan a lo que podríamos calificar como identificación del problema: la comunicación basada en la misión.

Según Strauss y Corbin (1990) delimitar un problema nos orienta hacia el planteamiento de preguntas de investigación, claves para esta primera fase del diseño de la misma. Estas preguntas serán instrumentos que dotarán de flexibilidad y libertad al trabajo de exploración de fenómenos en profundidad para guiar al proceso de estudio hacia la formulación de objetivos, hipótesis y unidades de análisis.

El curso de nuestro trabajo ha ido avanzando paralelamente al desarrollo de los focos de la propia tesis, y ha ido suscitando las siguientes preguntas de investigación:

¿Realmente la sociedad tiene en el museo la implicación y el protagonismo que se le atribuye?

¿Está aprovechada la tecnología al máximo para hacer realidad el servicio a la sociedad y la apertura al público que postulan estas instituciones?

¿Se escucha a los públicos para la gestión y planificación de las actividades?

¿Cuenta el museo con una planificación estratégica de la comunicación? y si es así, ¿está basada en la misión de la institución?

¿Influye la marca ciudad en la planificación y gestión de los museos? ¿en su comunicación?

3.3. Objetivos generales y particulares

Para llevar acabo nuestra investigación nos hemos marcado los siguientes objetivos:

1. Estudiar a fondo los diferentes modelos de gestión y concretamente el modelo de gestión prosocial (Muñoz-Seca y Riverola, 2011) que recibe su impulso de la revolución tecnológica y de sus profundos efectos en el mundo de la empresa y de las instituciones.

Esto supone abordar previamente los siguientes objetivos particulares:

- a. Describir las características y evolución de la institución museística
 - b. Distinguir los distintos modelos de gestión de museos desde diferentes perspectivas; según el ICOM, la literatura anglosajona o el panorama internacional, para terminar con la situación en España.
 - c. Conocer cómo se gestiona un museo y cada una de sus áreas básicas
2. Contextualizar dos conceptos fundamentales para llevar a cabo la investigación: la comunicación y la misión.
 3. Profundizar en los conceptos de la marca ciudad y el marketing como herramienta de comunicación.
 4. Este objetivo nos exige:
 - a. Identificar los museos representativos.
 - b. Entrevistar a sus directores.
- Por último, como objetivo operativo:
5. Valorar los resultados de la investigación y proponer aplicaciones tanto teóricas como prácticas.

3.4. Hipótesis

Las hipótesis propuestas son:

H1. Las instituciones museísticas aplican (implícitamente) herramientas pro-sociales en su gestión general que de una forma natural ayudan al cumplimiento de la misión.

H2. En la gestión de la comunicación las instituciones museísticas no maximizan las ventajas de la comunicación bidireccional.

H3. Una de las principales causas de no maximizar las ventajas de la comunicación bidireccional es la falta de educación en competencias mediáticas de directivos y empleados, quienes han incorporado las TICs más como moda que como auténtico servicio social.

H4. La marca Málaga afecta al posicionamiento de los museos en su entorno pero no afecta a la misión de estas instituciones.

3.5. Técnicas metodológicas

En este apartado se expone la metodología de trabajo que va a emplearse en el análisis de la gestión de la comunicación orientada a la implementación de la misión de los museos en el siglo XXI, el caso malagueño.

La presente investigación se plantea principalmente desde una perspectiva cualitativa que, en palabras de Lamberto Vera (1999: 1) es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. A diferencia de los estudios descriptivos, correlacionales o experimentales, más que determinar la relación de causa y efecto entre dos o más variables, la investigación cualitativa se interesa especialmente en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso en que se da el asunto o problema.

La técnica metodológica en la que pivota esta investigación es el estudio de caso apoyado en las entrevistas focalizadas y precedido de la búsqueda documental.

3.5.1. Estudio de caso

La particularidad más característica de ese método es el estudio intensivo y profundo de un/os caso/s o una situación con cierta intensidad, entendido éste como un “sistema acotado” por los límites que precisa el objeto de estudio, pero enmarcado en el contexto global donde se produce (Yacuzzi, 2005).

Según Stake (1995: 28-29), los estudios de caso se aconsejan para de áreas de conocimiento poco desarrolladas, en las que se tienen que crear nuevas teorías y donde la investigación debe avanzar de forma inductiva generando hipótesis que posteriores estudios intentarán confirmar. Es el caso del modelo prosocial aplicado a la gestión cultural.

Según este autor, hay diferentes objetivos que se pueden lograr con una investigación de estudio de caso: ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, simplemente hacer una descripción, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación. Nosotros nos proponemos, conocer, en primer lugar, el modelo de gestión que utilizan los distintos museos seleccionados y en el caso de que tengan una declaración de misión, identificar la eficiencia, atractividad y unidad; en segundo lugar, cómo realizan su gestión comunicativa y si la comunicación está basada en la misión; por último qué papel tiene el plan estratégico de la marca Málaga dentro de la gestión del museo.

Los casos a estudiar son:

- El Centro de Arte Contemporáneo de Málaga (CAC)
- El Museo Picasso de Málaga
- El Museo Carmen Thyssen de Málaga

3.5.2. Entrevistas focalizadas

El otro gran pilar de nuestro análisis lo constituyen las entrevistas focalizadas (Merton, Kiske & Kendal, 1956) a los directores de los principales museos malagueños seleccionados para esta investigación.

Según Merton Kiske y Kendal la principal función de este tipo de entrevista es centrar la atención del entrevistado sobre la experiencia concreta que se quiere abordar; para ello, hay una labor previa que consiste en delimitar los puntos o aspectos que deben ser cubiertos. Esta delimitación se hace en función de los objetivos de la investigación, de las hipótesis de partida, de las características del entrevistado y de su relación con el suceso o situación que quiere ser investigado. Es necesario, pues, para la aplicación de esta técnica, elaborar una lista de preguntas que contenga los aspectos sobre los que se quiere tratar. La lista señala los puntos sobre los que debe versar la entrevista, pero no señala ni el orden ni el volumen de las respuestas, que quedan a libertad del entrevistado.

Siguiendo las indicaciones de Gaitán y Piñuel (1998: 177-182) para el proceso previo a este tipo de entrevistas, se envió a los sujetos seleccionados una carta de presentación con la petición de colaboración, el permiso para mostrar su perfil y utilizar el contenido de sus respuestas, en el caso de que accedieran a participar, y un documento con el listado de preguntas que se muestran a continuación.

El contenido de la entrevista se estructuró en seis apartados con preguntas abiertas y cerradas. Los apartados, que recogen los pilares de nuestra investigación, son:

- Modelo de gestión
- Organigrama

- Misión
- Comunicación
- Marca ciudad
- Marketing

El elenco de preguntas es el siguiente:

1. Explique brevemente el modelo de gestión de su museo
2. Organigrama del museo
<p>3. Sobre la misión:</p> <p>¿Cuál es la misión del museo?</p> <p>¿Cómo se elaboró la declaración de misión?</p> <p>¿Afecta la misión a la motivación de los trabajadores del museo?</p> <p>¿El público conoce la misión?</p> <p>¿Qué medios utilizan para comunicar la misión?</p> <p>¿Se ha escuchado al público para la elaboración de la declaración de misión?</p>
<p>4. Sobre la comunicación:</p> <p>¿Tienen un plan estratégico de comunicación?</p> <p>¿Es la comunicación con los públicos unidireccional o bidireccional?</p> <p>En el caso de la comunicación bidireccional, cite las TIC que utilizan.</p>

5. Sobre la marca Málaga:

¿Forma parte el museo del plan estratégico de la ciudad como marca?

¿Potencia su museo la marca Málaga?

6. Sobre el marketing:

¿Tiene el museo un proceso de planificación estratégica de marketing?

¿Puede explicar cómo lo llevan a cabo?

¿Cómo identifican las necesidades y deseos de los públicos para su satisfacción?

Los responsables de museos que respondieron nuestras preguntas son:

- D. Fernando Francés, director de Centro de Arte Contemporáneo de Málaga (CAC)
- D. José Lebrero, director del Museo Picasso de Málaga
- Doña Lourdes Moreno, directora del Museo Carmen Thyssen de Málaga.

Cada una de las respuestas ha sido analizada extrayendo los topics centrales, y mediante la elaboración de un cuadro comparativo, reseñando las coincidencias y diferencias entre los tres museos.

Además, para el análisis de los datos en general se han propuesto proposiciones teóricas provisionales que han partido del análisis, y se han confrontado los resultados del caso estudiado con dichas proposiciones iniciales. Con todos los datos obtenidos y tras el procesado hemos elaborado un informe valorando la gestión de la comunicación de estos museos (Wimmer & Dominick, 1996).

3.5.3. La búsqueda documental

El estudio de los tres casos ha sido precedido de una extensa búsqueda documental. Esta técnica básica y precisa nos ha permitido tener un conocimiento preliminar del objeto de estudio y plantear el problema de investigación, el marco teórico y conceptual y las hipótesis. Pero además ha sido un proceso de investigación clave para el posterior análisis.

Por un lado se ha realizado una búsqueda informativa-expositiva de todas las áreas que intervienen en el trabajo –museos, gestión de los mismos, modelos de gestión de instituciones, gestión de la comunicación y necesidad de competencias mediáticas, marketing, marca ciudad– analizando y seleccionando lo relevante para la investigación.

Pero sobre todo se ha hecho una búsqueda exploratoria-argumentativa, evaluando los datos, analizando e interpretando, que se ha concretado en la traslación del modelo prosocial a la gestión de los museos.

Esta transferencia es un punto novedoso y necesario para abordar el objeto de estudio en profundidad y sin sesgos: como hemos apuntado en la introducción de esta tesis, partimos del supuesto de que el museo es, ante todo, una comunidad de personas que se relacionan entre ellas y, además, interaccionan con otras personas del exterior. Darle el lugar y protagonismo indiscutible a la persona y al conocimiento de sus motivaciones es fundamental para que la dirección del museo alcance el verdadero objetivo del mismo, su misión. Y es algo que no hemos encontrado en los planteamientos y enfoques de las investigaciones llevadas a cabo sobre la gestión museística. Por tanto, lo consideramos el fuerte de la presente investigación.

También este trabajo de traslación ha proporcionado las fichas de elaboración propia que se han utilizado como metodología original para evaluar el modelo de gestión y de comunicación de los museos seleccionados.





04. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS



Ilustración 20. Captura de pantalla del cartel promocional Málaga Ciudad Genial.

Fuente: facebook

A continuación procedemos al análisis de los museos elegidos para nuestra investigación. Como apuntamos en el apartado de metodología nos servimos del estudio de casos concretos para conseguir una descripción pormenorizada de la gestión museística malagueña representada en los tres museos elegidos.

En primer lugar y a modo de introducción mostramos los datos más sobresalientes de cada uno, datos recogidos en su mayoría de las páginas oficiales del área de turismo del ayuntamiento de Málaga , así como de las web de los propios museos.

Seguidamente nos servimos de las entrevistas focalizadas que se han mantenido con los directores de estos museos: D. Fernando Francés, director del centro de Arte Contemporáneo de Málaga; D. José Lebrero, director del museo Picasso de Málaga y D^a Lourdes Moreno, directora del museo Carmen Thyssen de Málaga.

Analizamos las respuestas recabadas bajo los epígrafes que han sido objeto de nuestro estudio, a saber, 1) Modelo de gestión 2) Organigrama, 3) Misión, 4) Comunicación, 5) Marca ciudad y 6) Marketing.

Para analizar estos testimonios entresacaremos de forma visual los tópicos centrales de estas respuestas, que nos mostrarán de forma comparativa las coincidencias y diferencias de las diversas formas de gestionar los museos.

Una vez comentadas estas respuestas estaremos en condiciones de responder a las preguntas de investigación que nos formulamos en su momento y que recordamos aquí: ¿Realmente la sociedad tiene en el museo la implicación y el protagonismo que se le atribuye? ¿Está aprovechada la tecnología al máximo para hacer realidad el servicio a la sociedad y la apertura al público que postulan estas instituciones? ¿Se escucha a los públicos para la gestión y planificación de las actividades? ¿Cuenta el museo con una planificación estratégica de la comunicación? y si es así, ¿está basada en la misión de la institución? Con estos referentes de la forma en que gestionan el museo –que responden a las características de un modelo prosocial– lograremos el objetivo de este análisis: analizar la gestión de los museos del caso malagueño a fin de conocer cómo es su modelo de gestión en general y de comunicación en particular. De forma complementaria y para reforzar los resultados de la gestión comunicativa de los museos aportaremos los datos que ofrece la aplicación Museum Analytics (2015) que es la mejor herramienta de información sobre el impacto de los museos y sus audiencias online y offline.

4.1. Caso 1. Centro de Arte Contemporáneo de Málaga (CAC Málaga)

El CAC es una iniciativa cultural del Ayuntamiento de Málaga que tiene como objetivo la divulgación y reflexión del arte contemporáneo (XX y XXI).

Está ubicado en el antiguo mercado de mayoristas de Málaga, edificio declarado bien de interés cultural que cuenta con 6.000 metros cuadrados de superficie total, de los cuales 2.400 metros cuadrados están destinados a exposiciones. El CAC Málaga fue oficialmente inaugurado el 17 de febrero de 2003 y abierto al público el 23 de febrero de 2003. Ha sido el primer centro y museo de arte en España que ha obtenido la certificación de calidad internacional ISO 9001: 2000. La certificación concedida por la empresa Lloyd's Register Quality Assurances, acreditada por la ENAC, (Entidad Nacional de Acreditación), es aplicable a todas las tareas y actividades del Centro.

La colección permanente está en constante evolución. Además de las nuevas adquisiciones por parte del Ayuntamiento de Málaga, propietario del museo, que ha introducido el sistema de cesión por el que coleccionistas privados ceden sus obras por un tiempo determinado.



Ilustración 21. CAC Málaga. Foto: Lucía Pérez

Cuenta con una amplia gama de actividades que hacen del CAC Málaga un centro vivo, un lugar dinámico, innovador y abierto a todo tipo de propuestas artísticas y culturales de la vanguardia internacional.

Las actividades principales del Departamento Pedagógico son: el programa de talleres y actividades diseñado especialmente para niños y estudiantes; los cursos impartidos por artistas y especialistas, que profundicen en las corrientes artísticas del siglo XX y principios del XXI para los ya iniciados al mundo del arte, como profesorado y alumnos de Bellas Artes, Historia del Arte y Estética, y las visitas guiadas y conferencias con la colaboración de artistas locales, nacionales e internacionales de referencia y de reconocido prestigio en las esferas artísticas. El CAC Málaga está abierto a las iniciativas que surjan de la ciudadanía.

También cuenta con una Biblioteca Especializada que parte con un fondo bibliográfico especializado en arte cercano a los 1.500 ejemplares. Como complemento a su programación, el CAC Málaga programa otro tipo de actuaciones, como performances, ciclos de cine y presentaciones de libros, entre otros. La oferta del CAC Málaga se completa con un servicio de cafetería y una tienda-librería especializada en publicaciones sobre arte.

1. Modelo de gestión

La gestión del CAC combina unos planteamientos públicos con una metodología privada. El Ayuntamiento de Málaga saca a concurso público el proyecto y la gestión de Centro de Arte Contemporáneo. La empresa que actualmente lo gestiona desarrolló un proyecto en base al pliego de condiciones que sacó el Ayuntamiento con unos objetivos públicos y con un pragmatismo de organigrama, de gestión, incluso de financiación que es totalmente privado. Internamente funciona como una empresa privada. Aunque los parámetros que deben cumplir

son unos parámetros de carácter público.

El CAC Málaga está gestionado por una sociedad limitada que gestiona aportaciones públicas y privadas sin ninguna dependencia ejecutiva del poder político. Eso está en los estatutos y tipo de contrato. Es la primera institución que no tiene Patronato.

Fernando Francés (2007) expone las ventajas de la gestión privatizada frente a la pública, calificándola como más ágil, agresiva y pragmática, libera fondos que permiten hacer más y mejores exposiciones, cursos, etc. El CAC Málaga, con 2,5 millones de euros procedentes del Ayuntamiento de Málaga, hace más de veinte exposiciones con un equipo humano de veinticinco personas y, por ejemplo, el Centro Andaluz, que era nuestra competencia directa, hace seis con cuatro millones de euros y una plantilla de ciento cuarenta personas.

La dirección opina que la gestión privada permite una mayor agilidad en la toma de decisiones y además una mayor independencia. Independencia que tiene que ver en ámbitos tan diferentes como a la hora de seleccionar las compras o a la hora de contratar y despedir al equipo que trabaja en el centro y especialmente una independencia en la selección de proyectos, adquisiciones de obras de arte, etc. Además, afirma que la gestión privada no sólo posibilita elegir y contratar a las personas que se quieran, sino que también posibilita algo que parece muy duro pero que es muy necesario: Poder despedir a los que no se necesitan. Porque, en su opinión, es prácticamente imposible que si alguien tiene que hacer un equipo de 25 personas acierte en las veinticinco. Sería un milagro. Lo normal es que haya un porcentaje de gente que, o bien no se adapta al sistema y a la metodología, o bien no le interesa el trabajo o bien no cuadra en un tipo de trabajo que obligadamente es muy en equipo, o bien simplemente no valga.

Francés reduce la conclusión a un pensamiento propio de Mies Van der Rohe: “grandes objetivos, grandes aspiraciones, metas elevadas, máximos conte-

nidos, máximo esfuerzo, optimización de recursos e implicación humana con los mínimos recursos”. Piensa que la clave es un sistema como un matrimonio en el que hay que luchar cada día por mantenerse estable. También contar con máximos recursos conceptuales, una gran aspiración en cuanto a los contenidos en cursos, en seminarios, en exposiciones, en talleres, en biblioteca, etc., unido a un presupuesto muy bajo y a un equipo de personal muy reducido pero muy profesionalizado. Todo esto es lo que les ha permitido el que en estos momentos el centro sea incluso tan conocido en España como en el resto de nuestro ámbito internacional (Reino Unido, Alemania, etc.) (Frances, 2007).

2. Organigrama del museo

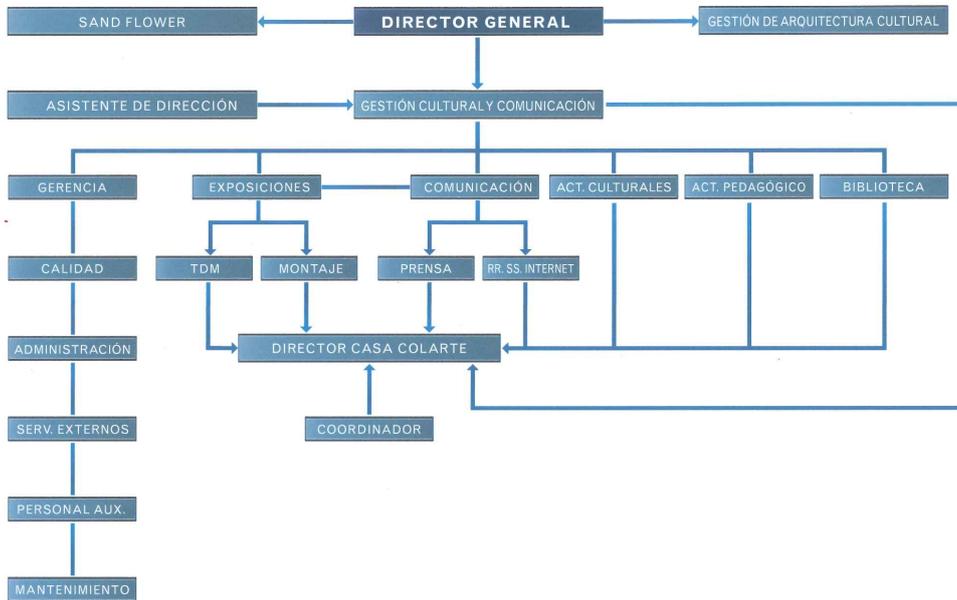


Ilustración 22. Organigrama CAC Málaga. Fuente: CAC Málaga

3. Misión

Para el director del CAC el museo tiene muchas funciones, pero la principal es difundir en la ciudadanía el arte contemporáneo, el arte actual mundial, no sólo local. Con este fin se realizan exposiciones, programas culturales de interrelación de las artes: Cine, música, danza, acciones literarias, cualquier tipo de performance, acción o evento. El objetivo está muy enfocado hacia los ciudadanos, especialmente los vecinos malagueños a lo que se quiere mostrar cómo la cultura, y especialmente el arte, pueden cambiar la estructura de la sociedad. Con esta idea de fondo recurren a los artistas de un contexto global para ver cómo pueden servir a lo local. También se hace el recorrido contrario: buscar artistas cuyo discurso local tiene mucho que decir en el panorama internacional. Eso se realiza no solo con las exposiciones temporales, también con la exposición permanente. Se diseña una colección que trata de ser permeable a los problemas y sensibilidades que se están tratando en el arte contemporáneo en el mundo, bien con artistas internacionales, bien con artistas de proximidad. Tanto para las exposiciones temporales como para la permanente, se compran obras que sirvan al discurso general del museo. No se concibe que un museo tenga una colección cerrada, como un coleccionista de sellos, con un principio y un final. La colección del museo tiene que tener una singularidad, y las obras que compran se adquieren en función de los principios del museo. Por eso a veces, de un artista se puede tener 50 obras y de otro ninguna, porque su discurso no les sirve para el desarrollo de los objetivos. Se concibe la colección como un elemento orgánico, vivo, que puede ir en una dirección en función de una tesis conceptual. Les preocupa muchísimo los asuntos de frontera (y en este sentido la localización de Málaga no es casual: está en el límite sur de un continente, está entre dos mares, está entre dos continentes, está entre dos culturas, y entre dos religiones). Todas esas circunstancias no les pasan

desapercibidas. La reflexión sobre el concepto del sur o sobre el concepto de frontera, aparece sistemáticamente en la programación y se invitan a artistas a que reflexionen sobre esos temas. El asunto del lenguaje, es otro tema recurrente, así como el asunto de la preocupación de la pintura. Considera que la pintura no está presente en los museos españoles -sí en los alemanes-, y entienden que este hecho se debe a que en España no se piensa que la pintura es moderna, cuando sí lo es, a su entender. Por eso el CAC es el museo que más exposiciones de pintura ha tenido, justo por considerarse a sí mismos los más modernos, no por lo contrario: hay más pintura que, por ejemplo, en el Reina Sofía que tienen más documentos, debido a otra manera de entender el asunto, que en su opinión es errónea, porque un museo de carácter nacional debería tener una visión global y no excluyente. A diferencia, el CAC sí puede tenerla porque no es un museo nacional. En su opinión, un museo debe tener su propia idiosincrasia, y cuanto más singular sea, cuanto más diferente, más identificable y mejor lo hace.

Resumiendo la misión en una frase, esta sería: hacer ciudadanos libres.

Sin duda, la misión afecta a la motivación de los trabajadores, se considera algo es vital. Es la causa por la que considera que los museos públicos no pueden funcionar nunca –o es muy raro que funcionen– desde el parámetro social del CAC. A pesar de ser funcionario, se declara en contra de la administración pública y no cree que funcione con carácter general. Cree que es fundamental implicar al equipo en el objetivo –cosa que no se hace en la administración, y por tanto tampoco en los museos públicos, mejor dicho, exclusivamente públicos–. En el CAC se demuestra cómo con un equipo de 20 personas de staff se pueden hacer sin salir de la misma región, seis veces más exposiciones que en otros museos, en los que no está implicado el equipo aunque tengan más presupuesto.

El público del CAC conoce la misión cada vez mejor, y progresivamente porque es algo que encierra muchísima dificultad para transmitirse. Lo que sí es cierto es que cuando van pasando los años el público, sobre todo el público local va captando una sensibilidad. Y a juicio de su director, conseguir que el público detecte un tipo de sensibilidad, es un logro increíble. Si no hay un programa coherente, es muy difícil identificar el objetivo del museo; y por el contrario, si se es muy fiel al propio programa, a los objetivos, con el paso del tiempo la gente llega a detectarlo. Los ciudadanos llegan a interpretar en qué museo se reconocen y en cual no. Hay museos en los que el ciudadano se siente especial cuando entra porque se siente de una forma, atendido en la singularidad, y el ciudadano lo detecta.

Para comunicar la misión no emplean especialmente ningún medio. Se imparten conferencias, se habla en las entrevistas que les realizan..., pero no se utiliza ninguna fórmula de carácter específico. También en las redes sociales se mandan sistemáticamente mensajes sobre los objetivos del museo; en la página web hay una sección en la que se atienden aquellos eventos o exposiciones del resto del mundo, incluso de la competencia, que se creen pueden servir para transmitir la influencia conceptual propia.

La declaración de la misión nace del propio museo y no del público. La razón es el planteamiento del Centro como lugar de absoluta vanguardia; hecho que hace imposible que el público sea especialista y conocedor de las últimas tendencias que se están haciendo en cualquier rincón del mundo. El nicho de atención del museo no son las colecciones o autores conocidos y demandados por un amplio público. En el CAC se atiende a lo que, desde su perspectiva se considera que es una necesidad para la sociedad malagueña, y para llegar a ello se emplean los vehículos más idóneos.



Ilustración 23. Fernando Francés y Lucía Pérez. Foto: Sara Guerra. Community Manager CAC

4. Comunicación

Se tiene un plan estratégico de comunicación y es un plan que va modificándose al son de los problemas de una sociedad cambiante y que evoluciona rápidamente. Se adapta y cambia cada vez que surge una necesidad.

A su vez, poseen un control de metodología de calidad del museo, de forma que cada vez que surge una singularidad en cualquiera de los procesos de trabajo -incluido el de la comunicación- se busca una solución para corregir dicho problema, lo que implica ya un cambio del plan estratégico.

No hay ningún departamento que tenga una norma estable; todas las normas se establecen o se modifican en función de la experiencia diaria del museo. Un ejemplo concreto es la modificación hace dos años del criterio de ponderación de las redes sociales para los objetivos de la institución, hecho que llevó a otorgar

la prioridad a la red Instagram: al aparecer una nueva red social que daba su máxima prioridad a la imagen, se hicieron eco y se le dio primacía sobre Twitter. Creen que es muy difícil transmitir valores o mantener un debate en 140 caracteres, porque los matices en el arte son fundamentales, como lo son en la cultura, en la sociedad. Este es el motivo por el que en 2014 el CAC fue el museo español con más influencia en Instagram en España, por encima del Prado, del Reina Sofía, del Thyssen. Fue un logro fruto de una enorme dedicación de atención y tiempo.

La comunicación con los públicos la consideran absolutamente bidireccional. Crearon la primera web 2.0 de los museos españoles. Y en la actualidad se están planteando diseñar otra. La web permite mantener una conversación con el espectador en cada servicio: en las informaciones concretas, en el blog, en el aspecto pedagógico. Como dato, el único documento que siempre está en la entrada y no cambia nunca es el “Tú qué opinas”.

Las TICs que emplean en esta comunicación bidireccional son Instagram, Facebook, Twitter, Ninja, Pinterest, YouTube, con canal propio de videos, Google+, Friend Feed, Flickr, Picassa, Delicious, Foursquare y LinkedIn.



Ilustración 24. Captura de pantalla de las TICs CAC Málaga. Fuente: web del museo

Para el director del CAC la comunicación del museo se basa absolutamente en la misión, no tiene otra función. Y considera que los hechos pequeños o puntuales, como puede ser anunciar la publicación del último catálogo y que puede parecer un hecho exclusivamente comercial, es algo que está afectando a la misión.

Pero tiene una particular visión del concepto misión. La entiende como objetivos, algo complejo que no se puede resumir en una frase pues se está hablando de cambiar la sociedad. Concibe que un museo hoy en día debe ser un instrumento para dudar sobre las verdades absolutas, y eso es algo con tantas direcciones que es muy complicado resumir. Concretamente, un museo es un organismo muy complejo con muchas ramificaciones y, si los objetivos afectan a diferentes aspectos transversales de la sociedad, reducirlo a una frase, sería imposible. Considera que los museos, cada vez más, tienen más diluida su función, que hay que ser más permeables a nuevas contaminaciones. Paralelamente, cree que el concepto misión es muy concreto, es un concepto utilizado en ámbitos de investigación universitaria, y ésta, según su opinión, cada vez más raramente, coincide con la vida real: La Universidad siempre va por detrás del resto de la sociedad, nunca por delante. A diferencia, el que va por delante es el artista; por eso los que estén en contacto con los artistas estarán más en la vanguardia.

5. Marca Málaga

A juicio del director, lo que ha hecho el Centro de Arte Contemporáneo ha sido modificar en algunos aspectos las líneas estratégicas de la ciudad porque si no se hubiera creado el Centro de Arte Contemporáneo, probablemente el arte no sería en este momento una de las líneas estratégicas de la ciudad, como en este momento lo es. El CAC fue el primer museo que se abrió en la ciudad,

o mejor, en el momento en el que se abrió no había ninguno otro en Málaga: el museo de Bellas Artes había cerrado, no existía el Picasso. Y defiende que el éxito de conexión que tuvo el CAC con la ciudadanía, y las sinergias positivas en el ámbito de la economía, de la imagen o del turismo, ayudó a replantearse un nicho inexistente hasta ese momento en Málaga: el de la cultura y el arte como una de las líneas que tenía que explorar la ciudad para desarrollarse. Por tanto en este momento, junto al estratégico tecnológico y al estratégico litoral, es uno de los tres ejes de desarrollo y de competitividad de la ciudad.

Con respecto a si el CAC potencia la marca Málaga su director afirma que no solamente la potencia sino que además la posiciona. Diferencia el conocimiento popular y el cualificado. Afirma que dentro del conocimiento cualificado el CAC Málaga en este momento está posicionado como uno de los centros de arte contemporáneo más influyentes del mundo, y sin embargo a nivel popular sucede algo diferente. E ilustra con ejemplos que ponen de manifiesto cómo a veces es más fácil que se entere de una exposición un ciudadano de México que un residente de la Costa del Sol; que resulta relativamente sencillo lanzar la marca a niveles globales pero que, sin embargo, a veces es muy difícil contactar con las personas que viven escasamente a 50 km. a la redonda, porque viven como en pequeñas islas no conexas. Cree que este es un problema que se puede trasladar estratégicamente a otros sitios para buscar las soluciones.

6. Marketing

El museo no cuenta específicamente con un proceso de planificación estratégica de marketing. Pero a la vez el CAC se pone como ejemplo de museo que mejor tratan el asunto del marketing. Es el caso reciente de un encuentro mundial sobre marketing acontecido en Colombia donde se ha hablado del CAC Málaga.

Afirma el director del CAC que todo lo que suena a marketing le chirría, y que todo lo que sea vender el museo, le encanta. Y considera que esta es la gran diferencia estratégica con otros museos que cuentan con grandes estrategias de marketing pero que no es aceptada ni popular, ni social, y menos en el ámbito profesional.

Para el director del CAC la cuestión clave en marketing es la vinculación a las funciones, los objetivos y al propio criterio. Si estos tres conceptos no están bien definidos es imposible vender el producto. Para él el mejor marketing es tener una buena programación que atienda a unos objetivos cristalinos, pero no el tener una estructura de marketing. En el CAC no hay ni un solo puesto ni persona que se dedique al marketing, pero todos saben que tienen que “vender” el museo, desde sus puestos, desde sus funciones. Y esta cuestión, en el ámbito privado, se premia: como único hecho diferencial y que se puede medir, en el CAC quien consigue más retorno en la venta del museo tiene una repercusión en su nómina.

La identificación de las necesidades y deseos de los públicos para su satisfacción se realiza a través de encuestas. Con ello se pretende recibir una alerta de por donde no deben ir, pero no al contrario. Esta afirmación se ilustra con el siguiente ejemplo expuesto por su director: la exposición de Sorolla de 2008 fue el único error en la programación del que se considera absolutamente responsable, a pesar de que fue la exposición que más público trajo al museo: 161.000 personas. Esa exposición coincidía con el gusto del público pero no con los objetivos del museo. Y lo considera como una infidelidad, como prostituirse o venderse por unas entradas o por un placer inmediato. Afirma que un museo no puede entrar en ese tipo de juegos que un museo que se dedica al arte del siglo XXI no puede hacer una exposición de motocicletas o de Armani para ganar nuevos o diferentes públicos. Sin embargo, un museo como el CAC,

sí que puede meter dentro del museo al artista del exterior, al artista del Street Art, al artista callejero para captar sensibilidades más juveniles. Otro ejemplo sería el del CAC de Sevilla, que por un problema de carácter estructural, presupuestario, sólo compra exposiciones. Y prueba de ello fue la exposición de Ai Weiwei de hace dos años. En el CAC la exposición actual no está comprada en el mercado, está producida por ellos. No tienen coproducciones, ni se hacen compras en el mercado internacional de exposiciones. Se desarrollan por el contrario programas, proyectos concretos con los artistas a partir de sus propios intereses. Algo que es más difícil y lento, pero más necesario. Las exposiciones del CAC se ven por primera vez en sus instalaciones, nunca antes; después sí se pueden ver en otros sitios, porque las han vendido ellos. Y con eso ocasionan nuevas producciones.



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



4.2. Caso 2. El museo Picasso de Málaga



Ilustración 25. Museo Picasso Málaga. Foto: Lucía Pérez

El Museo Picasso Málaga es una de las dos pinacotecas dedicadas a Pablo Picasso situadas en Málaga, junto a la Fundación Picasso Museo Casa Natal. Nace por el deseo del genial pintor malagueño de tener un espacio expositivo en su ciudad natal. Christine y Bernard Picasso, nuera y nieto del artista, hacen posible este anhelo aportando el núcleo de la colección.

La colección dispone de 233 obras que hacen un recorrido a través de 80 años de trabajo del pintor malagueño, desde 1892 hasta 1972. A través de sus 11 salas se puede observar cómo Picasso (considerado como el artista más importante del siglo XX) rompe con los preceptos establecidos y da paso a nuevas creaciones. Además, las exposiciones temporales ahondan en el conocimiento del contexto artístico, mientras que el programa de actividades propone múltiples maneras de disfrutar de las artes.

El Museo Picasso Málaga, inaugurado en octubre de 2003, está formado

por un edificio renacentista con elementos mudéjares y otros de arquitectura moderna que completan las instalaciones: La biblioteca, la tienda y el auditorio. Está regido por la Fundación Museo Picasso Málaga. Legado Paul, Christine y Bernard Ruiz-Picasso, entidad que posee el pleno dominio sobre la Colección y los fondos del Museo y es propietaria del Palacio de Buenavista, sede de la institución.

La Fundación Museo Picasso Málaga. Legado Paul, Christine y Bernard Ruiz-Picasso tiene como finalidad que la obra de Pablo Picasso sea conservada, exhibida, estudiada y difundida. Concibe el Museo Picasso Málaga como núcleo de proyección e impulso cultural y social, al que los ciudadanos acudan no sólo para el disfrute del patrimonio, sino también para ser partícipes de actividades didácticas y beneficiarios de servicios culturales.



Ilustración 26. José Lebrero y Lucía Pérez. Foto: Begoña Mendoza. Asistente de Dirección.

1. Modelo de gestión

El Museo Picasso de Málaga es una fundación que tiene un patronato conformado el 50% por la presencia de miembros elegidos por la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía (por lo tanto desde la Administración pública) y el 50% son patronos privados. El modelo de gestión es pues privado-público, aunque se rige por las leyes de contratación de la Administración pública. Al ser fundación no es una asociación, ni un organismo dependiente de una consejería. Es una organización non profit, que por tanto no tiene beneficios.

2. Organigrama del Museo

EL MUSEO

FUNDACIÓN PROTECTORES DIRECTORIO 10 AÑOS

Museo Picasso Málaga
C/San Agustín, 8
29015 Málaga
Tlf: (34) 952 12 76 00
info@mpicassom.org

Director Artístico:
 José Lebrero Stals
 Secretaria de dirección: Begoña Mendoza
 direccion@mpicassom.org

Gerente:
 Guillermo Peiró Posadas
 Secretaria: M^a Ángeles Patón
 gerencia@mpicassom.org

Jefe de Educación:
 Lucía Vázquez García
 educacion@mpicassom.org

Jefe de Comunicación y Prensa:
 Pepa Babot
 prensa@mpicassom.org

Jefe de Desarrollo Corporativo:
 Ana Pérez-Lanzac Raya
 desarrollo@mpicassom.org

Jefe de Librería:
 Ana Sancho Atalaya
 lalibreria@mpicassom.org

Jefe de RRHH y Servicios Generales:
 Raquel Merino Marbán
 rrhh@mpicassom.org

Jefe de Instalaciones:
 Sergio Cabrera Martínez
 mantenimiento@mpicassom.org

Jefe de Tecnologías de la Información y la Comunicación:
 José Giménez Albacete
 tic@mpicassom.org

Director de Seguridad:
 Joaquín Peralta
 seguridad@mpicassom.org

Biblioteca:
 biblioteca@mpicassom.org

Actividades Culturales:
 actividades@mpicassom.org

Reservas para grupos:
 reservas@mpicassom.org

Promoción y Gestión de Espacios
 promocion@mpicassom.org

Ilustración 27. Captura de pantalla del Directorio del Museo Picasso.
 Fuente: página web del Museo

3. Misión

La misión del museo esta recogida en sus estatutos y resumida en la misma web del museo. En términos generales y expresado de manera informal, la misión del museo es dar a conocer y difundir la obra de Pablo Picasso, con una vocación educativa desde el inicio. Según la página web:

La Fundación Museo Picasso Málaga. Legado Paul, Christine y Bernar Ruiz-Picasso tiene como finalidad que la obra de Pablo Picasso sea conservada, exhibida, estudiada y difundida. Concibe el Museo Picasso Málaga como núcleo de proyección e impulso cultural y social, al que los ciudadanos acudan no sólo para el disfrute del patrimonio, sino también para ser partícipes de actividades didácticas y beneficiarios de servicios culturales”.

La declaración de la misión se elaboró en el momento que se fijó –de común acuerdo– tanto por la parte pública como por la parte privada del patronato.

La misión afecta a la motivación de los trabajadores del museo porque tanto la dirección gerencial como la dirección artística trabajan para que esa misión se cumpla. La misión es dar a conocer y difundir la obra de Pablo Picasso, por lo que la prioridad del programa de actuación del museo está encaminada hacia ahí. En opinión del director, la motivación –considerada como un tema casi esotérico– se ve afectada por la misión.

Considera que el público no conoce la misión y el motivo es porque no ha habido en la institución una cultura de darla a conocer. Aunque coincide, en parte, con dar a conocer a Picasso como misión, pero no ha habido una difusión lo suficientemente desarrollada para dar a conocer esa parte estructural de la Institución. Considera, a su vez, que tampoco está suficientemente bien explicada en la web del museo.

Para comunicar la misión del museo se emplean los siguientes medios:

Externamente: cuentan exclusivamente con la propia web. Como medio indirecto pero fundamental está el plan de actuación anual. Este plan generalmente es aprobado por el patronato al final del año anterior al que se realiza, con unos objetivos que se corresponden con todos los departamentos. Cada departamento aporta esos objetivos con unos presupuestos.

A nivel de comunicación interna, los documentos internos -los contratos, o la intranet- recogen la misión. En los contratos y en los convenios que hace el museo con proveedores o con otras instituciones se recoge, expresada de forma jurídica, la misión, que al ser muy concreta y descriptiva es muy fácil de entender.

No se ha escuchado al público para la elaboración de la declaración de misión, porque los estatutos se escribieron en su día y no consta que se escuchase al público. No es una misión que haya sido definida contando con la participación de los públicos.

4. Comunicación

Tienen un plan estratégico de comunicación. Junto a los presupuestos anuales, el departamento de comunicación y prensa elabora un plan de comunicación que contempla todas las acciones previstas en función del calendario no solamente expositivo, sino también de actividades culturales y pedagógicas. Este plan marca asimismo las herramientas off line y on line a usar (notas de prensa, ruedas de prensa, entrevistas, RRSS, web, emailing...) y los ámbitos a alcanzar (local, regional, nacional, internacional). A su vez, este plan global se desmembra en planes de comunicación puntuales a lo largo de esos doce meses.

El museo ha ido avanzando en el uso de las redes sociales. Pero está poco desarrollada la bidireccionalidad como feedback. En opinión del director es bastante escasa la participación de voces ajenas al museo y por tanto la riqueza que se puede obtener gracias a las redes sociales o la revisión de los puntos de

vista y planteamientos del museo desde fuera.

El Picasso obtiene más respuestas interesantes a través del libro que se pone en algunas exposiciones para que el público escriba lo que quiera cuando acabe de ver la exposición. Creen que ayuda más que lo que se pueda contar por redes sociales.

TICs utilizadas: Facebook, Twitter, Youtube, Pinterest e Instagram

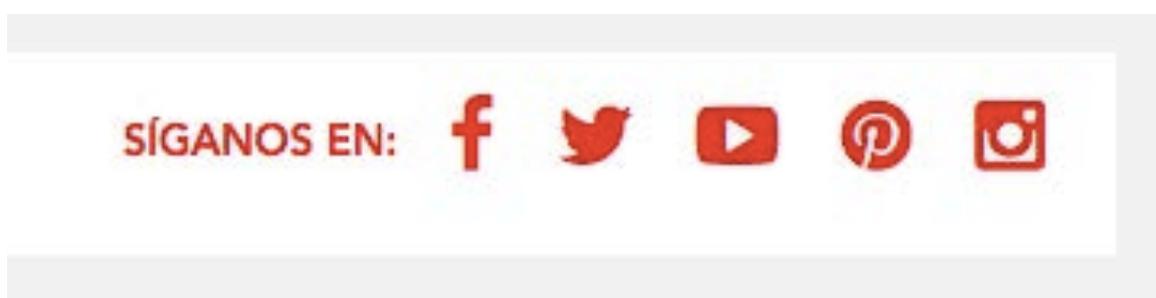


Ilustración 28. Captura de pantalla de TICs del Museo Picasso. Fuente: web del Museo

Comunican a los ciudadanos el programa expositivo y cultural del Museo Picasso de Málaga, bien a través de los medios tradicionales (off line) bien digitales (medios on line y RRSS). Consideran que, sobre todo, es la comunicación digital directa con nuestros seguidores lo que permite esa comunicación bidireccional. Estos son sus cauces:

Twitter > @mPICASSOm <https://twitter.com/mPICASSOm>

Facebook > Museo Picasso Málaga <https://www.facebook.com/museopicassomalaga>

Google + > Museo Picasso Málaga <https://plus.google.com/b/117211510643106792151/117211510643106792151/posts>

Youtube > Museo Picasso Málaga <https://www.youtube.com/user/museopicassomalaga>

Instagram > museopicassomalaga <https://instagram.com/museopicassomalaga/>

Pinterest > museopicassomlg <https://es.pinterest.com/museopicassomlg/>

Foursquare > Museo Picasso Málaga <https://es.foursquare.com/mpicassom>

Storify > mPICASSOm <https://storify.com/mPICASSOm>

En cuanto a la relación con los medios de comunicación tradicionales, que es también bidireccional, el departamento de comunicación muestra actitud y disposición basada en tres conceptos fundamentales: Veracidad + Rapidez + Amabilidad.

Con las comunicaciones que reciben de los públicos, aunque les gustaría establecer una comunicación personalizada con cada seguidor, no es así por cuestión de tiempo y recursos humanos no lo puede asumir. Pero las opiniones que pueden ser de interés para mejorar el museo se dan a conocer a los responsables de los diversos departamentos y a la dirección. Y las otras opiniones, imágenes, etc... que creen deben ser compartidas por toda la comunidad digital son así compartidas.

La comunicación la basan totalmente en la misión. Difunden la obra de Pablo Picasso y muestran el museo como un espacio al que los ciudadanos y visitantes pueden acudir, no sólo para el disfrute del patrimonio sino también, para ser partícipes de actividades didácticas y beneficiarios de servicios culturales. El museo intenta ser bastante fiel a su misión en lo que se refiere a la comunicación de lo que cuenta tanto en online, en papel, folletos o incluso entrevistas. En todo tipo de comunicación.

5. Marca Málaga

No forma parte formalmente de un plan estratégico de la marca ciudad.

Por parte del Museo se prefiere no contestar a si forma parte el museo del plan estratégico de la ciudad como marca, puesto que es un tema que nadie del plan estratégico de la marca Málaga, a nivel profesional ha tratado con la dirección del museo. Se plantean realizar alguna investigación fuera del Museo.

6. Marketing

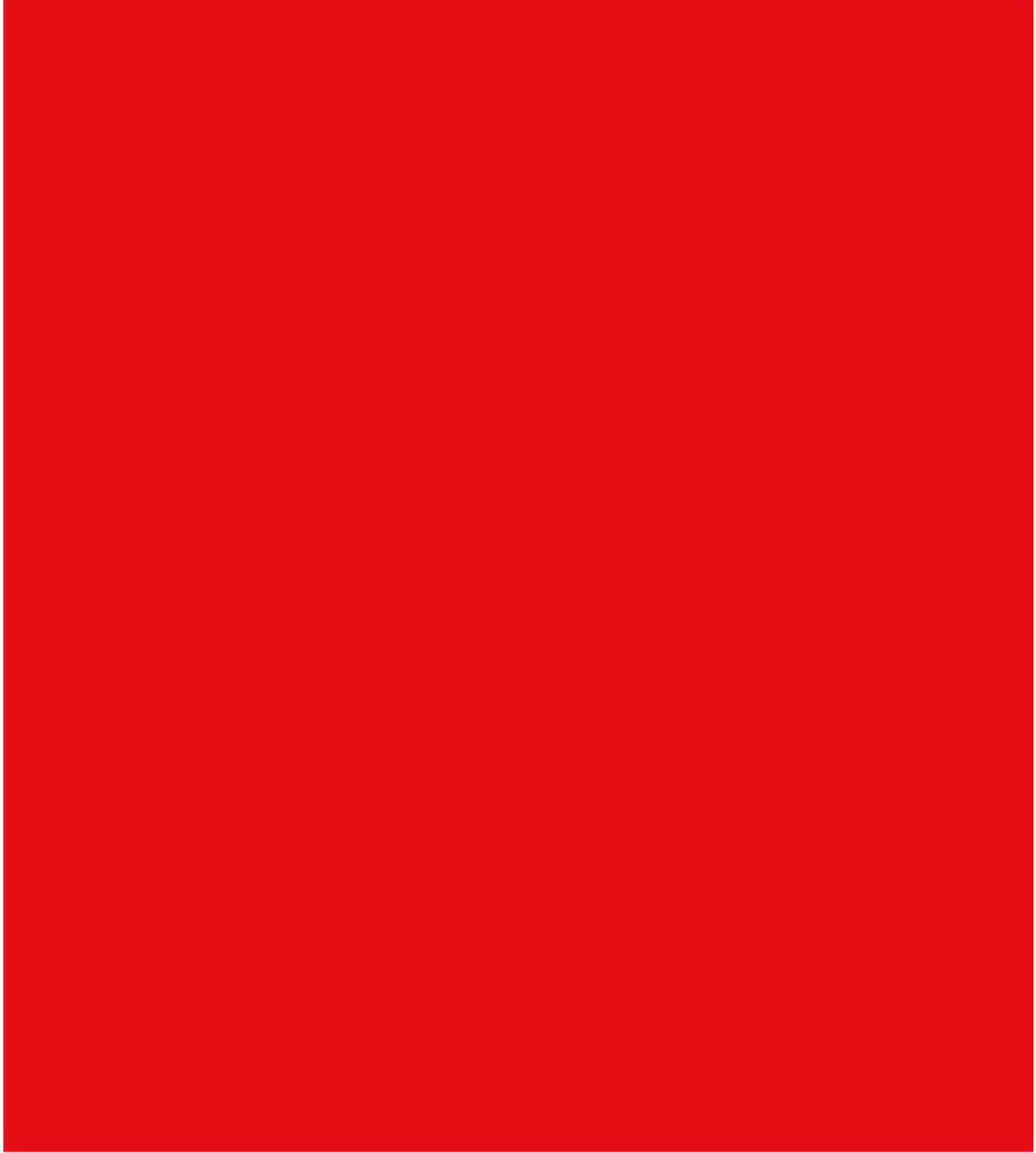
El Museo cuenta con una planificación anual que se recoge en su plan de marketing y engloba acciones de estrategia y acciones operativas. Estas últimas son las acciones que se implementan dependiendo de cada línea de negocio bien sea de contenido cultural, o de las exposiciones temporales o también de la permanente etc.

Se lleva a cabo en dos niveles: el nivel estratégico y el operativo. El departamento de marketing está en coordinación con el departamento de prensa y comunicación y también en coordinación con el departamento de recursos humanos que se ocupa de todo el tema de personal y plantilla, y con la administración que se ocupa de la parte de gestión y control. Puede decirse que hay una labor coordinada para intentar sacar adelante los objetivos del plan de marketing. En cada organización el marketing abarca áreas distintas; cada estructura le pone un límite. El modelo que se podría calificar, por lo menos al que se tiende, es un modelo llamado de transversalidad de departamentos y de segmentación de objetivos, aunque también haya unos objetivos generales. Por ejemplo: el departamento de arte puede trabajar en un momento expreso con el departamento de marketing y con el departamento de educación para una acción determinada. Pero hay unos objetivos generales comunes. Y así, si el marketing se aplica a la línea de negocio de eventos, a la línea de negocio de la tienda-librería, y así sucesivamente.

Para identificar las necesidades y deseos de los públicos a fin de satisfacerlos se cuenta con un proveedor que ayuda en la captación de información de los visitantes, una vez que ya están en el Museo. También se realizan encuestas. Además hay un indicador de calidad que es el contacto in situ o información directa de lo que está sucediendo, aunque sea un indicador quizás sin validez científica porque no es cuantitativo sino cualitativo. Es la observación del modo de actuar de los visitantes, de manera aleatoria. Otro medio son las estadísticas de visitas. Cuantitativamente el número de personas que asisten a los distintos programas que el museo ofrece, son indicadores que a medio plazo permiten ir deduciendo si esta oferta o la otra y si este tipo de propuesta o la otra tiene una mayor o menor aceptación. Resumiendo: Encuestas, la observación directa de comportamientos del público, las audio guías, que también no sirven como un indicador y por último la respuesta cuantitativa que los públicos tienen a la oferta del museo.

A nivel cualitativo, a nivel interno, se cuenta con la recogida de datos tanto en taquilla, así como en las tablets que están ubicadas en distintas partes del Museo. A nivel externo también se cuenta con otros medios: estudios que se hace anualmente de comportamiento del consumidor, tendencias de mercado o del sector. Considera que otro indicador que podría servir serían los estudios económicos que se hacen de Málaga o de la provincia de Málaga, desde la Confederación de Empresarios, de empresas o de bancos.





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

4.3. Caso 3. Museo Thyssen de Málaga



Ilustración 29. Museo Carmen Thyssen. Foto: Lucía Pérez

El Museo Carmen Thyssen Málaga es una institución pública gestionada por La Fundación Palacio de Villalón que se constituyó el 31 de marzo de 2009, bajo la aplicación de la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General, la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones y la Ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía (en adelante, Ley 10/2005). Figura inscrita en el Registro de Fundaciones Andaluzas con el no 1.248 de 2010, y tiene su domicilio social en Málaga, en la calle Compañía, núm. 10.

Los fines de la Fundación, de acuerdo con lo dispuesto por el art. 4 de sus Estatutos, son los siguientes:

- La suscripción del contrato de préstamo de la Colección Carmen Thyssen Bornemisza, así como el cumplimiento de las obligaciones recogidas en el mismo por el que se otorgan los derechos de uso y disposición de la Colección.
- El mantenimiento, conservación, promoción y pública exposición de la colección.
- La recepción del uso de los inmuebles municipales incluidos en el conjunto edificatorio que el Ayuntamiento de Málaga adscriba a la exposición de la colección Carmen Thyssen Bornemisza, así como a las actividades complementarias.
- El mantenimiento y conservación del conjunto edificatorio.
- La creación y la gestión del museo que albergará la citada colección, la realización de actividades culturales y sociales complementarias, así como la difusión del mismo.

Es una pinacoteca compuesta por fondos de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza. Este museo es la muestra de pintura andaluza del siglo XIX más completa que existe en la actualidad en España.

Se ubica en el Palacio de Villalón, una edificación palaciega del siglo XVI ubicada en pleno centro de la ciudad de Málaga. Fue inaugurado el 24 de marzo del 2011. Las instalaciones comprenden, además de las salas de exposición dedicadas a la colección Thyssen, la sede de su fundación, una biblioteca, salas para muestras de carácter temporal, aula didáctica, salón de actos, la tienda del museo, la sección de restauración y una sala de exposición arqueológica, esta última a la espera de ser abierta al público.

El museo cuenta con 267 obras que forman parte de la colección Carmen Thyssen-Bornemisza, y hace un recorrido por los diferentes géneros de la pintu-

ra española del siglo XIX periodo pictórico enmarcado cronológicamente entre las figuras de Francisco de Goya y Pablo Picasso, prestando especial atención a la pintura andaluza. Según el acuerdo entre Carmen Cervera y el Ayuntamiento de Málaga, el museo expondrá las obras hasta 2025, con posibilidad que el préstamo sea prorrogado.



Ilustración 30. Lourdes Moreno y Lucía Pérez. Foto: Els De Brauw. Asistente de Dirección

1. Modelo de gestión

El modelo de gestión del museo es una institución pública. Recibe del ayuntamiento una asignación financiera, a fin de cubrir el déficit que el museo puede generar para su funcionamiento. Además hay una parte privada: un acuerdo del Ayuntamiento con la baronesa Thyssen por el que ésta deja en depósito su colección de arte español de forma gratuita durante 15 años, y con

esa colección es con la que el museo establece ese relato de la pintura española durante el siglo XIX y las primeras décadas del XX que la hace especialmente interesante. Además es un relato muy singular puesto que no en todos los museos se hace así, la mayoría de las veces que se enfoca la pintura del siglo XIX ha sido de obras procedentes de la desamortización, bien sea de los conventos, de la monarquías, etc. En el caso de la colección Carmen Thyssen las obras son las destinadas a la burguesía y del aún incipiente mercado que comienza en la época. En ese sentido es una colección que establece un relato que no se había constituido con anterioridad.

2. Organigrama del Museo

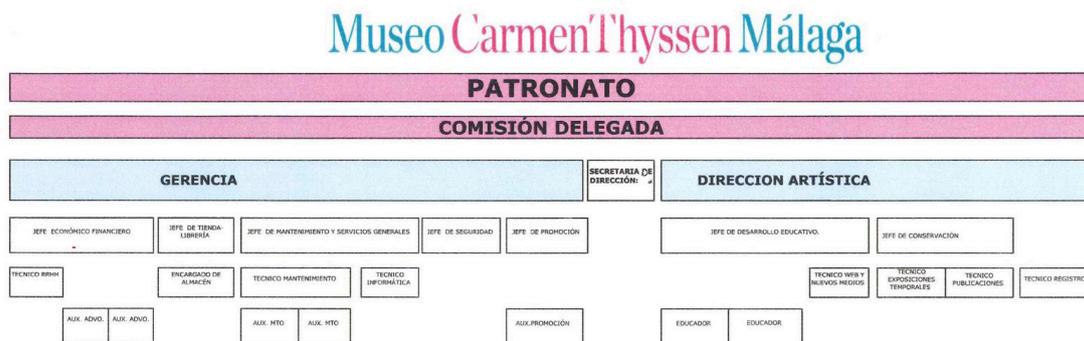


Ilustración 31. Organigrama del Museo. Fuente: Museo Carmen Thyssen

El museo está dividido en dos áreas que son la de gestión y el área artística. Esta división sigue el reflejo de la organización, a muy pequeña escala, de otros museos de carácter anglosajón. Se señala que realmente en España el que si tiene ese sistema es el Thyssen Madrid; el Thyssen de Málaga sigue las pautas en eso, pero no en otros aspectos (organizativos, financieros...).

En el área de gestión intervienen Javier Ferrer como gerente y Lourdes

Moreno que lleva el área artística. El área artística se encarga básicamente de los contenidos del museo, tanto artísticos como educativos, y de cualquier otro tipo de actividades que tenga alguna relación con las colecciones del museo, incluida la comunicación.

3. La misión

La misión del Museo está definida y se trabaja en equipo desde la primavera de 2015. La misión es dar a conocer la colección Carmen Thyssen. Para delimitar la misión se han basado en la definición de lo que es un museo: la exposición, la formación, la difusión de la colección Carmen Thyssen para poner en valor la historia de la pintura española del siglo XIX. Consideran que este siglo, hasta cierto punto, ha sido tratada de forma desigual por la bibliografía, pero cada vez más, este tratamiento ha ido mejorando. Es un siglo que está a la sombra de Goya, lo que hace que cualquier comparación sea compleja. Y pone también en valor la pintura española del comienzo del siglo XX, que abarca más de lo que ha acostumbrado a ser el único relato: el de las vanguardias y el de los pintores que han estado en esa línea (es el caso de Picasso). Se refiere a muchos otros pintores, que quedándose en España, tuvieron conocimiento de sus aspectos más interesantes, más novedosos, y que luego, de alguna forma dejaron entrar en su obra, aunque no el sentido de ruptura.

A esta misión (dar a conocer ese relato de la colección, ciertamente novedoso) se añade la visión del propio equipo del museo sobre lo que para ellos es el museo y sobre lo que esperan del museo. Esto se concreta en una serie de valores: el entusiasmo, la excelencia, la participación, el respeto, la sensibilidad artística y la creatividad. A Lourdes Moreno, lo que más le gustó de su trabajo, en concreto de la misión del museo, es que no se hizo desde una visión puntual de la parte sobre la que recae la responsabilidad del museo, si no que se hizo con

todo el equipo, eso es lo que le pareció lo mejor porque, a su modo de entender, le da mucho más sentido, puesto que nace del conjunto del museo. De hecho una de las cosas que más le sorprendió y le gustó muchísimo es que se habló de sensibilidad, se habló de que el museo tenía que tener sensibilidad y creatividad y ese tema surgió por parte del equipo que no trabaja en la parte artística, lo cual le pareció fantástico, una manera de involucrar especialmente al equipo.

El equipo está muy involucrado y se trabaja mucho con él. La directora mantiene una reunión mensual con todo el equipo, no solamente con el área artística. Con el área artística la directora se reúne a diario y su despacho siempre está abierto, aunque este hecho perjudique el orden y la concentración. Las mañanas están dedicadas por parte de la dirección al equipo, y las tardes quedan para el tema de textos y de investigación.

Con el área artística la comunicación es por tanto, muy fluida.

Con el equipo en general tiene una reunión una vez al mes, casi todos los 15 de mes o en torno a esa fecha. En ella se pone en común los temas que estén en ese momento vigentes (una exposición, un patronato, una visita importante, una petición de obra, algún proyecto o cualquier cosa que en ese momento sea importante).

Junto a la misión se definió la visión: la aspiración de convertirse en un museo de referencia internacional. En ese sentido hay que decir que no es un museo que tenga una gran aportación económica municipal más bien justa. Se le suma la venta de entradas en el museo, la tienda y la organización de eventos para lo que se alquilan los espacios. Con esto se llega al presupuesto con el que cuentan.

Su modelo de gestión museístico está centrado en el compromiso con una mejor atención al público, se quiere ser un museo del público, de los públicos,

que son muy diferentes. Esta diferencia se trata mucho en educación. El proyecto educativo se presenta en septiembre, y se suele organizar con respecto al curso escolar.

Destaca los valores del equipo: motivado, joven, entusiasta, con diferentes procedencias –no todos proceden del mundo de la cultura- lo cual lo hace mucho más rico. Siempre que hay una exposición, la directora organiza una visita guiada para el equipo del museo los lunes, que es cuando el museo está a puertas cerradas y acuden otras personas de la institución, como vigilantes de sala o de seguridad. Esto favorece la cercanía con el público ya que son los vigilantes, los de sala y seguridad los que están ahí por si surge alguna duda por parte del público. Se fomenta la participación y la opinión libre de todos los trabajadores, la transparencia. Se considera esta actitud un cauce para ser creativos y dinámicos: la información fluye a una enorme velocidad.

En resumen: la misión se ha hecho desde el equipo y con el equipo, ha sido muy participada y la dirección se esfuerza por llevarla a la práctica. El museo aspira a la excelencia, gestionan de forma eficiente y porque están comprometidos con la calidad.

Considera que la misión afecta a la motivación de los trabajadores del museo pero añade que la misión se elaboró en primavera, y no se recuerda en el día a día. Pretenden que no sea una teoría sino que, al haber partido de uno mismo, se haga propia y se incluya en la propia forma de trabajar.

La misión se comunica a través de reuniones periódicas para motivar. Con el equipo, con la jefa de personal con diferentes departamentos para que cuenten su experiencia: mantenimiento, seguridad, tienda, promoción, almacén, diferentes grupos de trabajo. La comunicación estuvo dentro del servicio pero se ha externalizado y no está incluida en el organigrama.

Museo CarmenThyssen Málaga

MISION

Somos un Museo dedicado a la conservación, investigación y difusión de la Colección Carmen Thyssen con el fin de poner en valor la pintura española, en especial la del siglo XIX y principios del XX, referenciada en su contexto histórico y artístico, para el conocimiento de todos los públicos, que forma parte de la estrategia de Málaga como ciudad cultural.

VISION:

Aspiramos a convertirnos en un referente internacional por su aportación a las artes del siglo XIX en España, a través de la conservación de la nuestra Colección Permanente y con atractivas exposiciones temporales que faciliten su interpretación. Además, por la puesta en valor de su yacimiento arqueológico romano, por un dinámico programa transversal de actividades culturales y educativas dedicadas preferentemente al público joven, por un planteamiento siempre abierto a la colaboración con otras instituciones culturales y sociales.

Un modelo de gestión museística centrado en el compromiso con la mejor atención y servicio a los distintos grupos de nuestro entorno (stakeholders), así como por la incorporación de nuevas tecnologías, y por una visión integral de los espacios, desde la perspectiva del diseño, de la incorporación de usos complementarios y confortabilidad.

Un equipamiento también turístico que sirve a la proyección internacional de la ciudad de Málaga, plenamente integrado en su sociedad ante la que se presenta como lugar de encuentro abierto también a eventos sociales y empresariales que prolonga extramuros sus actividades sobre las calles de su entorno con la intención de crear un ecosistema cultural y comercial.

VALORES:

Entusiasmo

Somos una organización formada por personas capacitadas, motivadas y con un acentuado sentimiento de pertenencia a nuestra organización, sensible a distintas actitudes individuales y colectivas, que concibe el trabajo en equipo, la cultura participativa, la auto-exigencia y la iniciativa personal como pilares fundamentales de nuestro funcionamiento.

Excelencia

Somos una organización que se gestiona eficientemente, por personas comprometidas con la calidad y la sostenibilidad, trabajando en la mejora continua de su actividad, con profesionalidad, y orientándose hacia la satisfacción del visitante como principal prioridad y teniendo siempre presente su diversidad.

Participación

Somos una organización comprometida con la sociedad, a la que anima en el pensamiento crítico, el debate y la reflexión como herramientas para la transformación social, cultural y urbana.

Colaboramos con otras instituciones culturales, sociales y comerciales, siendo un elemento más de dinamización y de encuentro, y aunamos esfuerzos para favorecer al máximo la diversidad y la actividad artística y cultural más cercana.

Respeto

Somos una organización consciente del valor del patrimonio artístico-cultural como parte de la sociedad en general. Íntegra ante la misión institucional que desarrolla, trabajamos con transparencia a la hora de manejar la información, impulsando el trabajo participativo basado en la honestidad, confianza, integridad y respeto de las personas, fomentando valores de libertad y respeto por el individuo.

En nuestro compromiso con la seguridad, la salud y el medioambiente, y como aspiración a ser una organización eficiente y sostenible, la responsabilidad social es una obligación para nosotros.

Sensibilidad artística y creatividad

El Museo tiene una marcada vocación pública, pretende entretener, formar y ofrecer experiencias innovadoras para enriquecer a sus visitantes. Para ello, trabajamos desde la sensibilidad artística y todo lo que hacemos irradia ese respeto por el Museo y por las obras de arte que custodiamos.

Ilustración 32. Misión, Visión y Valores del Museo Carmen Thyssen.

Fuente: Museo Carmen Thyssen

4. Comunicación

Existe un plan estratégico de comunicación mejorable a juicio de la directora. Se tienen reuniones semanales con el departamento de comunicación y hay un contacto muy frecuente, casi a diario. Consideran clave la actividad educativa, pero no tienen para ello un plan estratégico como tal. La comunicación se trabaja día a día con las actividades que se van teniendo, este departamento elabora todas las notas de prensa y se corrigen en el museo.

La comunicación con los públicos es unidireccional desde prensa (la dirección escribe artículos que manda a los diferentes medios de la ciudad) y desde la página web que es mucho más participativa y bidireccional. Depende del tipo de públicos y tienen varias experiencias:

Jóvenes Museo Carmen Thyssen: 20 alumnos, de la universidad, que se reúnen aquí en el Museo y a quienes se les ha dado charlas de formación: Cómo se hace una exposición, restauración, etc, y ellos escriben post y participan en la web.

Formación para profesores de enseñanza reglada: Se prepara con ellos material para que puedan dar en sus clases o para que se puedan preparar la visita al museo de forma independiente.

“Muros y Redes”: se sitúa por el momento en el zaguán de entrada del museo y ahí se hace alguna cuestión referente a la exposición temporal, o algún proyecto sobre la exposición permanente y el público expresa mediante sus tarjetas su opinión sobre cuestiones concretas o sobre la opinión del público en general sobre el museo.

El “que piensas”. Opiniones que se leen, se cuelgan en un documento con un resumen y los tantos por cientos de las opiniones. Se tienen mucho en cuenta. Es un museo muy participativo.

Redes sociales. Twitter: la directora tiene una cuenta abierta aunque no permanentemente activa por falta de tiempo, pero establecida por campañas. A través de esta red ha recibido mucha información útil, por ejemplo del Met, del Victoria & Albert, de la National. También el museo está presente en Facebook, Flickr, Pinteres, Vimeo, YouTube.

Para redes sociales hay una persona un “web master” y siempre que hay algo especial da la voz de alarma a la dirección.

También participan en “@AskACurator”, con un día para que el público general pueda preguntar al museo lo que quiera, y ese día toda la institución está en guardia. Se han recibido este año consultas generalmente nacionales, algunas internacionales. Se observa que en general la participación por redes ha decaído, se cree que por lo pasajero de las modas.

También se organizan algunos concursos para la participación del público en general.

En general se consideran un museo muy participativo, y que es participativo porque hacen que participe el público, se le invita, se hace que reaccione.

La comunicación del museo se basa sin duda en la misión.

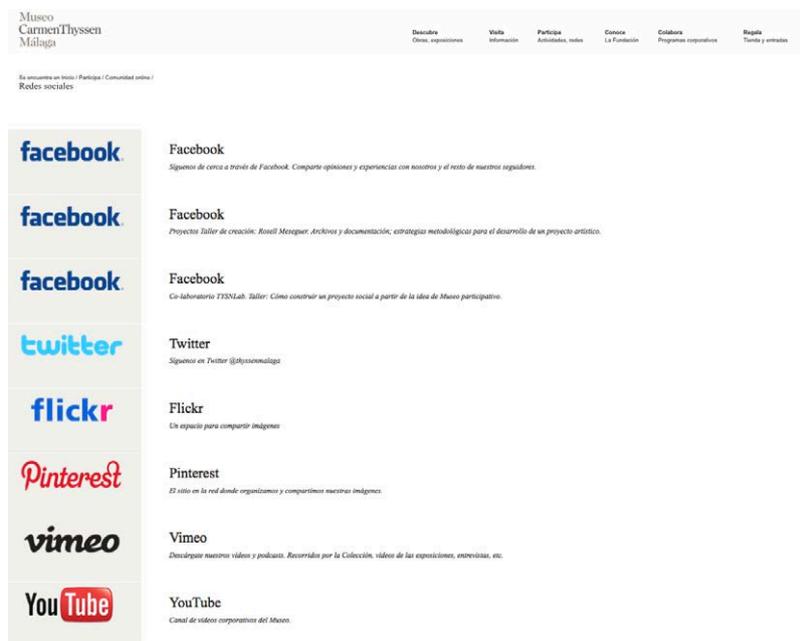


Ilustración 33. Captura de pantalla de las TICs Museo Carmen Thyssen.
Fuente: Web del museo

5. Marca Málaga

El Museo forma parte de la marca Málaga una valoración con una apuesta además muy interesante y muy singular dentro del propio panorama de la ciudad pues es uno de los museos más importantes que están en esa imagen de una ciudad cultural. Lo hace como un pilar muy importante y lo consideran un privilegio. Son un museo muy joven con sólo cuatro años de vida, lo que es poco tiempo para hacer

La marca Málaga no se tuvo expresamente en cuenta a la hora de elaborar la misión. Consideran que la misión del museo sería la misma estuvieran dentro de la marca Málaga o no. La marca Málaga lo que hace es favorecer. Y es un tema de retroalimentación. El museo alimenta la marca Málaga y la marca Málaga alimenta al museo.

Con todo consideran muy importante que un museo tenga muy en cuenta el lugar donde se ubica. El museo debe trabajar con su entorno y hacerlo suyo, porque eso es lo que hace tener raíces con la propia comunidad y el público no deja de ser la comunidad. Eso forma parte de la historia. Hay que conocer cómo se mueve la ciudad, quiénes son los órganos de poder y conocer a las personas que crean opinión.

6. Marketing

En estos momentos en el Thyssen de Málaga no hay departamento de marketing propiamente dicho. Aunque poco a poco se quiere ir configurando de una forma más estable y profesionalizada. Ahora mismo existe un departamento de promoción pero que no ahonda en las directrices tan necesarias del marketing.

Es desde el departamento de promoción donde se hacen ciertas funciones que serían aplicaciones de una estrategia de marketing. Estas son:

- Programa Amigos del Museo: individuales, empresas y corporaciones.
- Entorno Thyssen: entorno económico, social y comercial con más de 50 negocios de las proximidades del museo que colaboran con nosotros.
- Programa de eventos: diversos eventos que realizamos en nuestras instalaciones. Auditorio, patio de columnas, coffees, jornadas, conferencias etc
- Programación de publicidad y publicidad en prensa.
- Publicidad urbana.

En cuanto a cómo identifican las necesidades y deseos de los públicos para su satisfacción realizan tres oleadas de encuestas al año. Dos de ellas coincidiendo con cada colección temporal, y una para el museo y la colección permanente. Cada oleada es de 400 tomas y de ahí se sacan datos muy significativos e interesantes.

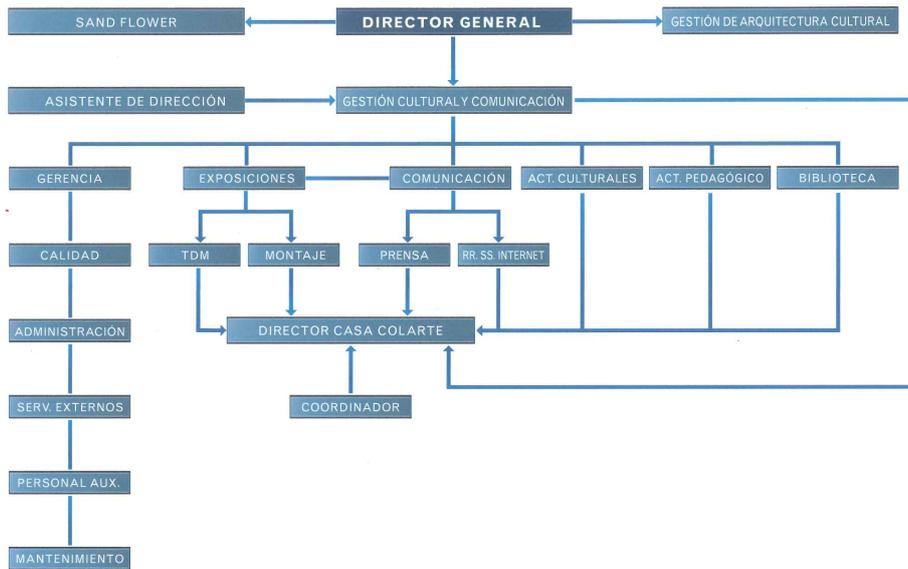
También se cuenta con un buzón de sugerencias en cinco idiomas donde el visitante deposita una tarjeta con su comentario. Este buzón también existe en la página web del museo.

1. Gestión

GESTIÓN	CAC	THYSSEN	PICASSO
Descripción	Modos de gestión de la empresa privada con los ideales y objetivos del ámbito público	<p>Institución Pública gestionada por La Fundación Palacio de Villalón</p> <p>Además hay una parte privada: acuerdo del Ayuntamiento con la Baronesa Thyssen por el que ésta deja en depósito su colección de arte español de forma gratuita durante 15 años</p>	Privado-público, aunque se rige por las leyes de contratación de la administración pública.

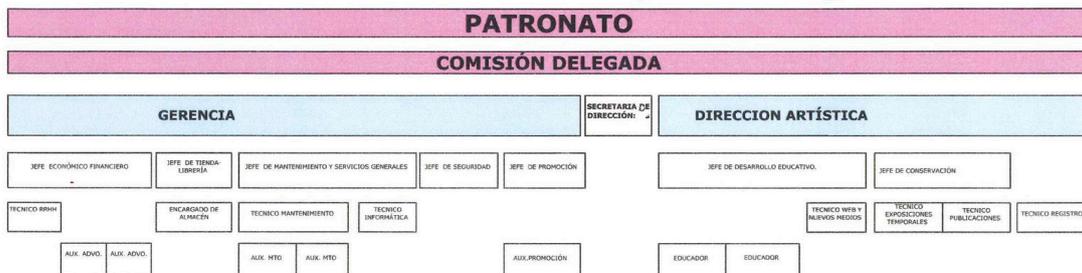
2. Organigrama

CAC



THYSSEN

Museo Carmen Thyssen Málaga



PICASSO

EL MUSEO

FUNDACIÓN PROTECTORES DIRECTORIO 10 AÑOS

Museo Picasso Málaga
C/San Agustín, 8
29015 Málaga
Tlf: (34) 952 12 76 00
info@mpicassom.org

Director Artístico:
José Lebrero Stals
Secretaría de dirección: Begoña Mendoza
direccion@mpicassom.org

Gerente:
Guillermo Peiró Posadas
Secretaría: M^a Ángeles Patón
gerencia@mpicassom.org

Jefe de Educación:
Lucía Vázquez García
educacion@mpicassom.org

Jefe de Comunicación y Prensa:
Pepa Babot
prensa@mpicassom.org

Jefe de Desarrollo Corporativo:
Ana Pérez-Lanzac Raya
desarrollo@mpicassom.org

Jefe de Librería:
Ana Sancho Atalaya
lalibreria@mpicassom.org

Jefe de RRHH y Servicios Generales:
Raquel Merino Marbán
rrhh@mpicassom.org

Jefe de Instalaciones:
Sergio Cabrera Martínez
mantenimiento@mpicassom.org

Jefe de Tecnologías de la Información y la Comunicación:
José Giménez Albacete
tic@mpicassom.org

Director de Seguridad:
Joaquín Peralta
seguridad@mpicassom.org

Biblioteca:
biblioteca@mpicassom.org

Actividades Culturales:
actividades@mpicassom.org

Reservas para grupos:
reservas@mpicassom.org

Promoción y Gestión de Espacios
promocion@mpicassom.org

3. Misión

MISIÓN	CAC	THYSSEN	PICASSO
La misión del museo es...	Difundir en la ciudadanía el arte contemporáneo local y mundial Hacer ciudadanos libres Insertar en el Museotemas sociales de actualidad.	Conservar, investigar y difundir la colección Carmen Thyssen con el fin de poner en valor la pintura española del XIX y principios del XX referenciada en su contexto histórico y artístico para el conocimiento de todos los públicos, que forma parte de la estrategia de Málaga como ciudad cultural (Web del museo).	Dar a conocer y difundir la obra de Pablo Picasso, con una vocación educativa desde el inicio.
La misión se elaboró...		En primavera del 2015	En el momento de creación del Museo se fijó -de común acuerdo- tanto por la parte pública como por la parte privada del patronato.
Afecta a la motivación de los trabajadores	Si	Sí	Sí
La misión se comunica por los siguientes medios	Ninguno especialmente Conferencias del director Se mandan mensajes en las redes	En la Web Internamente: a través de reuniones periódicas para motivar con los distintos servicios y departamentos	Externamente: Exclusivamente con la propia Web. Como medio indirecto pero fundamental, el plan de actuación anual. Internamente a través de documentos internos
Para la elaboración de la misión se ha escuchado al público	No. Centro planteado como lugar de absoluta vanguardia y por tanto es imposible que el público sea conocedor de las últimas tendencias	Se ha hecho desde el equipo y con el equipo interno pero no con el público externo	No. No es una misión que haya sido definida contando con la participación de los públicos.

4. Comunicación

COMUNICACIÓN	CAC	THYSSEN	PICASSO
El museo tiene un plan estratégico de comunicación	Si	No	Si
La comunicación con los públicos es unidireccional /bidireccional	Bidireccional	Unidireccional solo en prensa Bidireccional	Unidireccional Bidireccional
Tics que se usan en comunicación bidireccional...	Web 2. Blog Instagram Facebook Twitter Ninja Pinterest Canal YouTube Google+	Twitter Facebook Flickr Pinterest Vimeo YouTube Blog También participan en "@AskACurator"	Twitter Youtube Pinterest Instagram Facebook Google+ Foursquare Storify Obtiene más respuestas interesantes a través del libro que se pone en algunas exposiciones para que el público escriba lo que quiera cuando acabe de ver la exposición. Crean que es lo que más ayuda.
Tratamiento que se hace de las comunicaciones recibidas de los públicos...	Se conversa con él	Se conversa y se trabaja con él a través de iniciativas como: Jóvenes Museo Carmen Thyssen, Actividades con Profesorado de enseñanza no reglada Se les hace caso	Las opiniones que sean de interés se pasan a los responsables. Algunas opiniones se comparten
La comunicación del museo se basa en la misión	Si, absolutamente. No tiene otro sentido	Si, absolutamente.	Si, tanto la online como offline.

5. Marca Málaga

MARCA MÁLAGA	CAC	THYSSEN	PICASSO
El museo forma parte del plan estratégico de la ciudad como marca	Sí por su condición de pionero	Sí, por ser uno de los museos más importantes que están en esa imagen de una ciudad cultural.	No
El museo potencia la marca Málaga	Sí, y más: la posiciona	Sí	No
La marca Málaga afecta a la misión del museo	No	Sí, hay retroalimentación	No

6. Marketing

MÁRKETING	CAC	THYSSEN	PICASSO
El museo tiene un proceso de planificación estratégica de marketing	No	No, pero quieren configurarlo. Se suplente a través del departamento de promoción con ciertas funciones de marketing.	Si
Se lleva a cabo de la siguiente forma...		<ul style="list-style-type: none"> - Programa Amigos del Museo: individuales, empresas y corporaciones. - Entorno Thyssen: entorno económico, social y comercial con más de 50 negocios de las proximidades del museo que colaboran con el Museo. - Programa de eventos en las instalaciones. Auditorio, patio de columnas, coffees, jornadas, conferencias etc - Programación de publicidad y publicidad en prensa. - Publicidad urbana. 	<p>En dos niveles: el nivel estratégico y el operativo.</p> <p>El departamento de marketing está en coordinación con el departamento de prensa y comunicación, con el departamento de recursos humanos y con la administración.</p> <p>Hay un modelo de transversalidad de departamentos y de segmentación de objetivos aunque también haya unos objetivos generales.</p>
Identificación de necesidades y deseos de públicos...	Encuestas	<p>Encuestas: tres oleadas al año. Dos de ellas coincidiendo con cada colección temporal, y una para el museo y la colección permanente. Cada oleada es de 400 tomas y de ahí se sacan datos muy significativos e interesantes.</p> <p>Buzón físico de sugerencias en cinco idiomas. También existe en la página web del Museo.</p>	<p>Interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> - proveedor que ayuda en la captación de información de los visitantes, una vez que ya están en el museo. - encuestas. - observación / contacto in situ (cualitativo) - estadísticas de visitas /audio-guías/ tablets ubicadas en distintas partes del museo <p>A nivel externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - estudios anuales de comportamiento del consumidor, tendencias de mercado o del sector. - estudios económicos que se hacen de Málaga desde la Confederación de Empresarios, de empresas o de bancos.

4.4. Resultados de las entrevistas

4.4.1. Sobre el modelo de gestión

En esta primera cuestión, el CAC Málaga tiene un sistema novedoso y único en España, es un Centro de Arte en el que se vincula la gestión privada (sociedad limitada), con los objetivos públicos marcados por la Administración. Es un modelo de concesión de servicios.

El Museo Carmen Thyssen es una institución pública gestionada por La Fundación Palacio de Villalón. La Fundación, entre otras cosas, atiende al mantenimiento del conjunto edificatorio y de la colección, así como de la gestión del museo, la promoción de la colección y la realización de actividades culturales y sociales. Todo ello bajo los principios básicos de racionalidad y austeridad en el gasto, transparencia y concurrencia pública en la contratación.

Por último, el Museo Picasso Málaga está regido por la Fundación Museo Picasso Málaga. Legado Paul, Christine y Bernard Ruiz-Picasso, entidad que posee el pleno dominio sobre la colección y los fondos del museo y es propietaria del Palacio de Buenavista, sede de la institución. Tiene un modelo de gestión basado en la colaboración entre el ámbito público y el privado.

4.4.2. Sobre la misión

En cuanto a la misión de los distintos museos estudiados observamos que el CAC Málaga tiene una misión bastante definida: difundir en la ciudadanía el arte contemporáneo local e internacional. Además lo hacen de una forma concreta que consiste en insertar en el museo temas sociales de actualidad. Por ejemplo para atraer a los públicos jóvenes meten en el Museo el

“ArtStreet”. Dicen no ser conscientes de una elaboración de declaración de misión, por lo tanto, no saben cuando se hizo. Pero el hecho es que la tienen muy definida. La misión afecta completamente a la plantilla del museo en su totalidad, y de la identificación que tengan con la misión, depende su permanencia en el mismo. En cuanto a la comunicación de la misión, aunque el director nos dijo que la misión se comunica con conferencias o redes sociales, después del estudio del conjunto del museo hemos detectado que se comunica más de lo que se es consciente, tanto formal como informalmente. En referencia a si se ha escuchado al público para la elaboración de la misión, hay que decir que, aunque por parte del director la respuesta es negativa, pensamos que implícitamente sí se ha escuchado al público, especialmente al público potencial, pues hay una determinación clara de cubrir una necesidad de formación cultural sobre el arte contemporáneo existente en los diversos públicos.

Por parte del Museo Thyssen, la misión del museo es la de conservar, investigar y difundir la colección Carmen Thyssen con el fin de poner en valor la pintura española del XIX y principios del XX referenciada en su contexto histórico y artístico para el conocimiento de todos los públicos, que forma parte de la estrategia de Málaga como ciudad cultural. Está perfectamente definida y se elaboró en la primavera del 2015. Afecta a la motivación de todos los trabajadores y desde la dirección se potencia continuamente que sea así. La misión se comunica a través de la web y con reuniones periódicas. Pero al igual que con el CAC Málaga, después de hacer un estudio del museo hemos detectado que la comunicación de la misión es constante, tanto formal como informalmente. Con respecto a la participación en la elaboración de la misión en este museo ha participado todo el personal, pero no los públicos.

El Museo Picasso define su misión como “dar a conocer y difundir la obra de Picasso con una vocación educativa desde el inicio”. La elaboración de la

declaración de la misión se hizo en el momento de creación del museo; se fijó –de común acuerdo– tanto por la parte pública como por la parte privada del patronato. La misión afecta a la motivación de los trabajadores. Y se comunica externamente en principio por la propia web. También lo hacen de forma indirecta con el plan de actuación anual, además está presente en todos los documentos internos y externos, como contratos, convenios, etc. En cuanto a la participación de los públicos en la elaboración de la misión la respuesta es negativa.

4.4.3. Sobre la comunicación

La comunicación del CAC Málaga se basa completamente en la misión del museo, no tiene otro sentido. Cuentan con un plan estratégico de comunicación flexible, ya que lo van adaptando a todas las novedades tecnológicas que vayan surgiendo. Es una comunicación totalmente bidireccional, incluso la página web ha sido la primera que daba la posibilidad de interactuar en todos los aspectos. Utilizan una gran variedad de Tics: Web 2.0, Blog, redes sociales como Instagram, Twitter, Ninja, Pinterest, Canal YouTube y Google+. Con la información recibida de los públicos se dialoga y se hace escucha activa.

El Museo Carmen Thyssen no tiene un plan estratégico de comunicación. En prensa utilizan la comunicación unidireccional pero por lo demás utilizan la comunicación bidireccional. Usan TICs; Twitter, Facebook, Flickr, Pinterest, Vimeo, YouTube, Blog y también participan en “@AskACurator”. En cuanto al tratamiento que se hace de las comunicaciones recibidas de los públicos, este Museo conversa y trabaja con ellos. Tienen iniciativas como “Jóvenes Museo Carmen Thyssen”, actividad con estudiantes universitarios, que trabajan allí, atienden conferencias, sesiones y luego cuelgan post, etc. Además tienen acti-

vidades bidireccionales con profesorado de enseñanza reglada. Toda la comunicación del Museo está basada en la misión.

El Museo Picasso tiene un plan estratégico de comunicación que contempla todas las acciones previstas en función del calendario expositivo, actividades culturales y pedagógicas. Ese plan marca las herramientas offline y online y los ámbitos a alcanzar. Su comunicación es bidireccional y está fundamentada en tres conceptos fundamentales: Veracidad, rapidez y amabilidad. Utilizan: Twitter, Youtube, Pinterest, Instagram, Facebook, Google+, Foursquare y Storify. Su comunicación está basada absolutamente en la misión.

4.4.4. Sobre la Marca Málaga

Para el CAC Málaga, La marca Málaga forma parte del plan estratégico de la ciudad, además, en su caso, por su condición de pionero. Este museo potencia la marca y no sólo eso, si no que además la posiciona. Por último, la marca Málaga no afecta para nada a la misión del museo.

El Museo Carmen Thyssen también forma parte del plan estratégico de la marca Málaga, es uno de los museos más importantes para la imagen de ciudad cultural. Potencia la marca y la marca lo potencia a él, digamos que hay retroalimentación. Y en cuanto a si la marca afecta a la misión del museo la respuesta es afirmativa.

En el caso del Museo Picasso no reconoce estar de ninguna manera involucrado en ningún plan estratégico de marca, por tanto, supone que la potencia de manera implícita, pues es un hecho la cantidad de público que tiene. Pero la marca Málaga no afecta para nada a su misión.

4.4.5. Sobre el marketing

Para el CAC Málaga, el marketing como disciplina no es aceptado; sí lo es, como práctica implícita que aflora de manera natural por la motivación que tiene todo el personal por vender el museo. Consecuentemente no tienen un plan estratégico de marketing. Pero tienen una configuración propia que consiste en considerar como puntos clave: las funciones, los objetivos y el propio criterio, que se traduce en una buena programación que atienda a unos objetivos cristalinos. Para escuchar a los públicos utilizan encuestas que interpretan según la misión del museo y no según los gustos del público.

El Museo Picasso tiene un plan estratégico de marketing que funciona en dos niveles: el estratégico y el operativo. El departamento de marketing cuenta fundamentalmente con tres secciones que son: Prensa y comunicación, personal y recursos humanos y administración (gestión y control). Se caracteriza porque trabaja de manera transversal con los departamentos, haciendo segmentación de objetivos pero sin perder de vista los objetivos generales. Para identificar las necesidades de los públicos tienen un proveedor que capta información, hacen encuestas, estudian las estadísticas y los estudios económicos de la Confederación de Empresarios.

El Museo Carmen Thyssen no tiene un departamento de marketing como tal, pero cuentan con un departamento de promoción que realiza sus funciones. Su plan estratégico pivota sobre cuatro pilares: Los Amigos del Museo, el denominado “Entorno Thyssen”, eventos y prensa y publicidad. Para identificar las necesidades de los públicos hacen tres oleadas de encuestas y recogen información y sugerencias tanto online como offline.

4.5. Modelo de gestión de los museos malagueños y gestión de la comunicación

A la luz de los datos recabados vamos a intentar contestar las preguntas de investigación que nos planteamos inicialmente y que dan respuesta a cómo es la gestión de los museos estudiados, y si esta se corresponde con las características de un modelo de gestión prosocial.

INDICADORES DE GESTIÓN PROSOCIAL	CAC	PICASSO	THYSSEN
Protagonismo e implicación de la sociedad	SI	NO	NO
La tecnología se aprovecha al máximo para el servicio a la sociedad y la apertura al público.	SI	NO	NO (pero en proceso)
Se escucha a los públicos para la gestión y la planificación de las actividades	NO	NO	NO
Se cuenta con una planificación estratégica de la comunicación	SI	NO	NO
La planificación está basada en la misión	SI	SI	SI

Tabla 6. Resumen de indicadores de gestión prosocial en los museos malagueños.
Fuente: elaboración propia

En primer lugar, en referencia a la cuestión sobre si realmente la sociedad tiene en el museo la implicación y el protagonismo que se le atribuye: pensamos que en cuanto a la misión se refiere, no hay tal protagonismo; en todos los casos estudiados, es una misión unidireccional, nace exclusivamente del museo, el público no se implica para nada y, lejos de ser protagonista, es tratado como un mero espectador. Con respecto a la comunicación sin embargo el enfoque es diferente. Concluimos que en gran parte, es unidireccional, pero cada vez más se apunta a la bidireccionalidad, y en algunos museos con bastante fuerza.

Con respecto a este punto, también hemos descubierto que, en ocasiones, son los públicos los que abordan al museo en el tema de las redes sociales, pues están incorporadas en la sociedad como algo natural, mientras las instituciones museísticas todavía no saben qué tratamiento dar a la información que se recibe. Por detallar en el caso de los museos estudiados, hemos observado que el CAC Málaga ha tenido y mantiene iniciativas para captar públicos potenciales, dándoles cierto protagonismo, como es el caso de la juventud, al introducir el “Art Street” en el Museo. También queremos resaltar aquí iniciativas que en este sentido mantienen los otros dos museos. Por un lado El Museo Picasso lo hace a través de la vocación educativa con la que nace. Me resultó enormemente elocuente, la experiencia personal que viví hace unos años cuando cursaba Bellas Artes en la Universidad de Málaga y asistí con mis compañeros a una sesión con Lucía Vázquez, jefa del departamento de educación del Museo, sobre “Cómo enseñan el museo”. Nos habló de la técnica que ha implantado de preguntar, cuando la persona está delante del cuadro: “¿qué es lo que está pasando ahí?”, técnica que continúa vigente. Y es que está demostrado científicamente que cuando uno se cuestiona las cosas, aprende mucho más que cuando alguien vuelca información directa. Por último, en el Museo Carmen Thyssen trabajan con ciertos sectores de la sociedad a los que implican de manera especial, haciéndolos protagonistas. Por citar algunos, los estudiantes de la universidad o los profesores de enseñanza reglada. Pero como hemos dicho al principio, con los datos obtenidos nos parece que, aunque estemos en camino, queda un largo recorrido hasta conseguir implicar a la sociedad de manera general.

La segunda pregunta de investigación trata sobre el aprovechamiento máximo de la tecnología para hacer realidad el servicio a la sociedad y la apertura al público que postulan estas instituciones. Nos ha llamado la atención la capacidad de adaptación del CAC Málaga a las TICs; el hecho de que tengan un plan estratégico de comunicación que continuamente se va adaptando a las últimas tendencias es bastante sintomático. El Museo Picasso no parece sacar mayor partido a las Tics,



incluso su jefa de marketing nos comentó en la entrevista que mantuvimos con el director, que el ver qué se puede hacer con las respuestas que se obtienen “off-record” es un área todavía por explorar. En el caso del Museo Carmen Thyssen, hemos podido comprobar que se encuentra en un momento de ajuste con el departamento de comunicación, ya que lo han externalizado y todavía llevan poco tiempo. Pero aún así, se observa un afán por sacar mayor rendimiento.

Con respecto a la tercera pregunta de investigación sobre si se escucha a los públicos para la gestión y la planificación de las actividades, hemos observado que en general la respuesta ha sido negativa. Pero por otro lado nos damos cuenta de que no lo hacen explícitamente. Por ejemplo, en el caso del CAC Málaga el director nos decía que la planificación parte directamente del museo, sin tener en cuenta para nada los gustos de los públicos. Y que si tuvieran en cuenta los gustos de los públicos perderían su misión, porque lo que el público solicita es un arte estéticamente placentero. La prueba es que la exposición más numerosa que han tenido ha sido la de Sorolla. Pero una cosa es el gusto y otra la necesidad. No darle al público lo que le gusta no significa que no conozcan sus necesidades. Nosotros pensamos que para cubrir esas necesidades hay que escuchar a los públicos, al menos conocer sus carencias. Mostrar el arte contemporáneo es una necesidad, ya que -como decía Kandinsky- “cada obra de arte es hija de su tiempo” y para conocer al hombre de hoy hay que conocer lo que refleja a través del arte. Por lo que podemos decir que el CAC, definitivamente “escucha” a los públicos implícitamente y planifica en consecuencia. El Museo Picasso no hace esta labor. Comprobamos que se hace una gestión y una planificación desde la dirección del Museo. Por último el Museo Carmen Thyssen si que lo tiene en cuenta. De hecho, dejan unos tarjetones en la puerta que pregunta en varios idiomas: “Y tú ¿qué piensas?”; la ayudante de dirección las lee todas para poner las cuestiones más relevantes en conocimiento del personal al objeto de que se tomen las medidas oportunas. Con toda claridad, este Museo escucha al público

y eso tiene unas consecuencias prácticas.

En cuanto a la última cuestión planteada sobre si cuenta el museo con una planificación estratégica de la comunicación y si está basada en la misión de la institución. Pensamos que en En el caso del CAC se trabaja con una estrategia de comunicación basada en la misión. Los otros dos museos no lo hacen de una manera tan directa, pero la tienen. Y en todos los casos la comunicación está basada en la misión.

A continuación nos centramos en los aspectos de la gestión del museo que se refieren más directamente a la comunicación.

Hacemos una primera valoración basada en el comportamiento de los tres museos ante la petición de colaboración en un proyecto de investigación. Se cumplen holgadamente las características propias de una comunicación que ayude a mejorar el prestigio del museo. Destacamos la prontitud en la respuesta, la profundidad y profesionalidad a la hora de facilitar los datos y la amabilidad de los tres directores en particular, pero de todo el personal de las instituciones en general. En ese sentido en este primer punto nos hemos encontrado una comunicación altamente prosocial.

La segunda valoración la hacemos a partir los últimos datos aportados por Museum Analytics (2015) que es la mejor herramienta de información sobre el impacto de los museos y sus audiencias online y offline. Queremos insistir en que al hablar de datos numéricos, nos estamos moviendo en el plano de modelo de gestión mecánico, ya que estos datos son indicativos del logro de parte de los objetivos formales de la institución. En los planos de modelos psicosocial y antropológico no es posible hacer ninguna valoración numérica, porque ni las emociones ni el servicio pueden ser objeto de una medición cuantica.

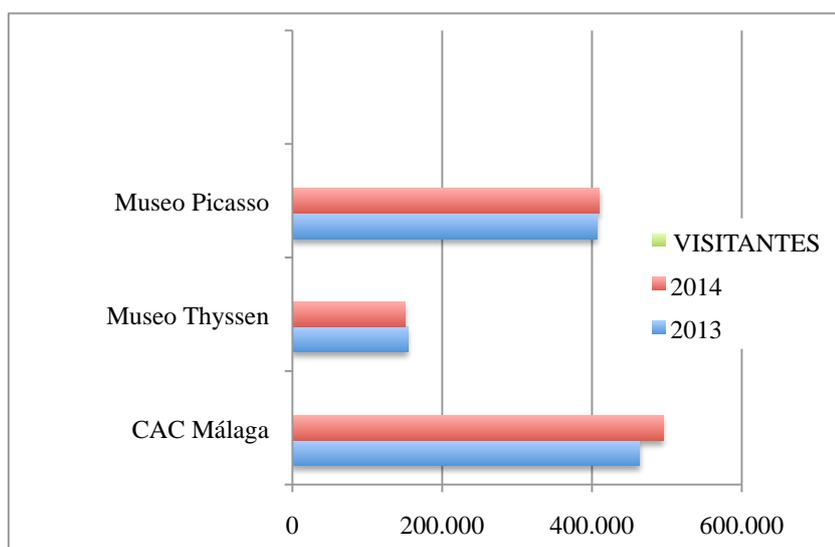
Pero en la medida que analicemos los numeros, profundizaremos en la

comprensión del museo. Y a la vez, sólo si entendemos el museo, seremos capaces de analizar los números que, en definitiva, son un reflejo de las políticas y el comportamiento de la institución

NIVEL DE ASISTENCIA PÚBLICOS

AÑO	CAC MÁLAGA	MUSEO PICASSO	MUSEO CARMEN THYSSEN
2013	463.763	406.465 ¹	154.523 ²
2014	495.417 ³	410.000 ⁴	150.747 ⁵

Tabla 7. Nivel de asistencia de públicos. Fuente: elaboración propia



Gráfica 18. Nivel de visitantes de los tres museos en los años 2013 y 2014.

Fuente: elaboración propia

¹ Datos obtenidos en Diario ABC (2014). Disponible en: <http://www.abc.es/cultura/arte/20140110/abci-museo-picasso-malaga-mejor-201401101301.html>. Consultado el 22-10-2015.

² Datos obtenidos en la agencia Europapress. (2014). Disponible en: <http://www.europapress.es/andalucia/cultura-00621/noticia-malaga-cultura-museo-carmen-thyssen-cierra-2013-154523-visitas-28-mas-2012-20140102163155.html>. Consultado el 22-10-2015.

³ Datos obtenidos en la agencia Europapress. (2014). Disponible en: <http://www.europapress.es/andalucia/cultura-00621/noticia-malaga-cultura-cac-malaga-incrementa-casi-visitas-2014-respecto-ano-anterior-20150101164341.html>. Consultado el 22-10-2015

⁴ Datos obtenidos en el Diario El Mundo <http://www.elmundo.es/andalucia/2015/01/09/54afbc0f268e3eff7c8b4573.html>. Consultado el 22-10-2015.

⁵ Datos obtenidos en la agencia Europapress. (2015). Disponible en: <http://www.europapress.es/turismo/destino-espana/costa-sol/noticia-museo-carmen-thyssen-malaga-logro-mas-150000-visitas-2014-20150102165013.html>. Consultado el: 22-10-2015.

En cuanto al nivel de asistencia de los datos recabados, observamos que la mayor afluencia de público corresponde al CAC Málaga, con un aumento de públicos en el año 2014.

El Segundo museo más visitado, de los tres estudiados, es el Museo Picasso que también ha experimentado un incremento en asistencia de público el año 2014 con respecto al 2013.

El Museo Thyssen, tiene menor afluencia de público y al contrario que los otros dos, ha sufrido un descenso de número de visitas.

Nos parecía interesante, aportar los datos de las visitas recibidas, porque de alguna manera, nos ayudan a contextualizar la comunicación. Aunque también es necesario mencionar que estos datos carecen de la perspectiva histórica necesaria para hacer una valoración de la calidad de la gestión pro-social, ya que esta únicamente puede ser estudiada a largo plazo, y en el caso malagueño, -y de forma más destacada el Museo Carmen Thyssen que solo tiene cuatro años- los museos son de reciente creación.

NIVEL PARTICIPACIÓN FACEBOOK Y TWITTER

Todos los datos aportados corresponden al periodo comprendido entre el 15-10-15 y el 21-10-15.

CAC Málaga

Institution	City	Country	Facebook	Twitter	Onsite
Museum of Contemporary Art Cleveland MOCA	Cleveland	United States	18331	21013	0
Museum of Contemporary Art Chicago	Chicago	United States	127030	29540	0
CAC Malaga	Málaga	Spain	43036	29181	0
Museo Carmen Thyssen	Málaga	Spain	8283	17422	0
Museo Inter. Música	Málaga	Spain	19998	7891	0
MOCCA Chile	-	-	0	1023	0
Museo Picasso Málaga	Málaga	Spain	11263	57969	345742
Contemporary Arts Center	Cincinnati	United States	14529	13577	0
McMichael Canadian Art Collection	Vaughan	Canada	6822	15604	0

Ilustración 34. Captura de pantalla de participación en facebook y twitter CAC Málaga. Fuente: Museum Analytics

Museum Analytics beta

Daily Onsite Online Facebook Twitter Museums Login

CAC Malaga

Málaga, Spain

Facebook

43,036 Page Likes

44 Posts
Previous: 33 (+33.33%)

21 Comments
Previous: 21 (0.00%)

15 Oct - 21 Oct / Previous: 08 Oct - 14 Oct

Twitter

29,181 Followers

Ilustración 35. Captura de pantalla de participación detallada en facebook y twitter CAC Málaga. Fuente: Museum Analytics

Museo Picasso

Institution	City	Country	Facebook	Twitter	Onsite
Museum of Contemporary Art Cleveland MOCA	Cleveland	United States	18331	21013	0
Museum of Contemporary Art Chicago	Chicago	United States	127030	29540	0
CAC Malaga	Málaga	Spain	43036	29181	0
Museo Carmen Thyssen	Málaga	Spain	8283	17422	0
Museo Inter. Música	Málaga	Spain	19998	7891	0
MOCCA Chile	-	-	0	1023	0
Museo Picasso Málaga	Málaga	Spain	11263	57969	345742
Contemporary Arts Center	Cincinnati	United States	14529	13577	0
McMichael Canadian Art Collection	Vaughan	Canada	6822	15604	0

Ilustración 36. Captura de pantalla de participación en facebook y twitter Museo Picasso. Fuente: Museum Analytics

Museum Analytics beta

Daily Onsite Online Facebook Twitter **Museums** Login

Museo Picasso Málaga
Málaga, Spain

Facebook

11,263 Page Likes

27 Posts
Previous: 24 (+12.50%)

2 Comments
Previous: 9 (-77.78%)

Twitter

57,969 Followers

14 Oct - 20 Oct / Previous: 07 Oct - 13 Oct

Ilustración 37. Captura de pantalla de participación detallada en facebook y twitter Museo Picasso. Fuente: Museum Analytics

Museo Carmen Thyssen

Institution	City	Country	Facebook	Twitter	Onsite
Museum of Contemporary Art Cleveland MOCA	Cleveland	United States	18331	21013	0
Museum of Contemporary Art Chicago	Chicago	United States	127030	29540	0
CAC Malaga	Málaga	Spain	43036	29181	0
Museo Carmen Thyssen	Málaga	Spain	8283	17422	0
Museo Inter. Música	Málaga	Spain	19998	7891	0
MOCCA Chile	-	-	0	1023	0
Museo Picasso Málaga	Málaga	Spain	11263	57969	345742
Contemporary Arts Center	Cincinnati	United States	14529	13577	0
McMichael Canadian Art Collection	Vaughan	Canada	6822	15604	0

Ilustración 38. Captura de pantalla de participación en facebook y twitter Museo Carmen Thyssen. Fuente: Museum Analytics

Museum Analytics beta

Daily Onsite Online Facebook Twitter **Museums** Login

Museo Carmen Thyssen
Málaga, Spain



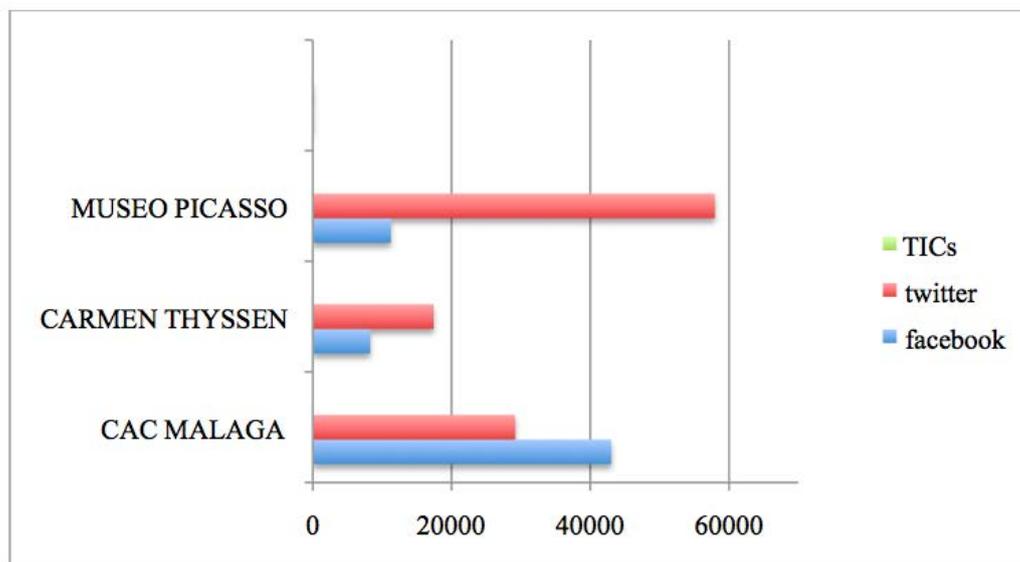
Facebook	Twitter
8,283 Page Likes	17,422 Followers
4 Posts Previous: 9 (-55.56%)	
2 Comments Previous: 2 (0.00%)	
15 Oct - 21 Oct / Previous: 08 Oct - 14 Oct	

Ilustración 39. Captura de pantalla de participación detallada en facebook y twitter Museo Carmen Thyssen. Fuente: Museum Analytics

Los tres museos

Institution	City	Country	Facebook	Twitter	Onsite
Museum of Contemporary Art Cleveland MOCA	Cleveland	United States	18331	21013	0
Museum of Contemporary Art Chicago	Chicago	United States	127030	29540	0
CAC Malaga	Málaga	Spain	43036	29181	0
Museo Carmen Thyssen	Málaga	Spain	8283	17422	0
Museo Inter. Música	Málaga	Spain	19998	7891	0
MOCCA Chile	-	-	0	1023	0
Museo Picasso Málaga	Málaga	Spain	11263	57969	345742
Contemporary Arts Center	Cincinnati	United States	14529	13577	0
McMichael Canadian Art Collection	Vaughan	Canada	6822	15604	0

Ilustración 40. Captura de pantalla de participación en facebook y twitter los tres museos. Fuente: Museum Analytics



Gráfica 18. Nivel de participación en TICs de los tres museos entre el 15 y el 21 de Oct. 2015. Fuente: elaboración propia

Sobre los datos obtenidos del nivel de participación de los tres museos en facebook y twitter, observamos que el museo con mayor nivel de participación en twitter es el Museo Picasso, el cual tiene un nivel bastante bajo en facebook.

El segundo museo en nivel de participación es el CAC Málaga que sería el primero en cuanto a facebook se refiere y el segundo en twitter.

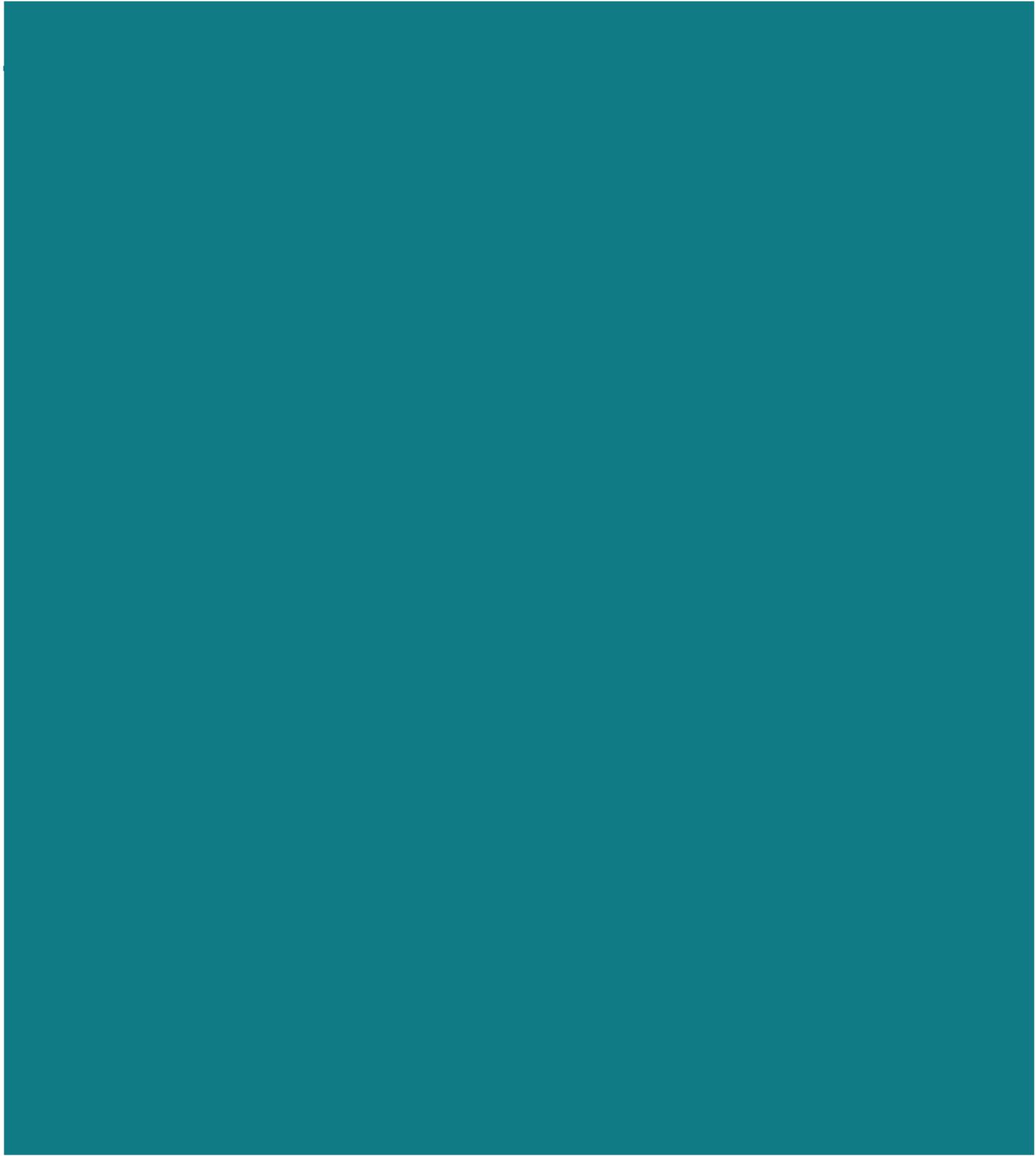
El Museo Carmen Thyssen tiene mayor participación en twitter que en facebook, pero está por debajo de los otros dos museos.

Nos parece importante, en este punto, mostrar nuestra conformidad con Peter Welsh (2005) cuando afirma que el estudio de los públicos no debería estar limitado a la investigación sistemática de los actuales visitantes o posibles usuarios futuros, sino que el museo debería establecer relaciones con todo aquel que afecte a sus actividades y al grado de satisfacción de la misión. En este sentido pensamos que quedan abiertas futuras investigaciones en cuanto a la comunicación con los empleados, gobierno local, organizaciones sociales y culturales, líderes de opinión, medios de comunicación y comunidad local, se refiere.

Considerando la comunicación estratégica como la gestión de la comunicación interna y externa del museo, de una manera integrada, sinérgica, coherente y consistente la cual ayuda a mejorar su prestigio y gestiona las relaciones a largo plazo No queremos dejar de mencionar uno de los axiomas de Paul Watzlawick (2009) que afirma que “todo comportamiento es una forma de comunicación”.



05. CONCLUSIONES



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

5. CONCLUSIONES

5.1. Contraste de las hipótesis

Una vez finalizado el capítulo dedicado al análisis procedemos al contraste o verificación de las hipótesis planteadas. Recordemos la formulación de nuestra primera hipótesis:

H1. Las instituciones museísticas aplican (implícitamente) herramientas pro-sociales en su gestión general que de una forma natural ayudan al cumplimiento de la misión.

A lo largo de estas páginas hemos llevado a cabo una extensa búsqueda documental sobre la gestión de instituciones en general y la prosocial en particular; posteriormente se ha hecho un trabajo de traslación de este último modelo a la gestión museística, y seguidamente se ha valorado y analizado la gestión de los tres museos representativos de Málaga. Este proceso nos ha permitido conocer el grado de incorporación implícita del modelo prosocial o –de algunos rasgos del mismo– por parte de los museos malagueños estudiados. Sostenemos que esta incorporación es implícita (incluido en otra cosa sin que ésta lo exprese, según definición del DRAE) porque este modelo de comportamiento organizativo hasta el presente ha sido aplicado a la empresa en general. La aplicación a los museos es nuestra aportación original.

Así el CAC Málaga cuenta con un alto grado de herramientas prosociales en su comunicación, un sistema de adaptación continua a los cambios que surgen en el mundo tecnológico y una escucha activa en la comunicación con los públicos. En el caso del Picasso hacen uso de herramientas prosociales en uno de sus parámetros destacable: el marketing. Trabajan la transversalidad entre los

departamentos conjugando los objetivos globales y específicos de marketing. El Museo Carmen Thyssen aplica herramientas prosociales particularmente en su gestión general, haciendo uso de la motivación trascendental que transmite a todo el personal implicado; este a su vez lo hace perceptible al público.

Se confirma, pues, la hipótesis H1.

H2. En la gestión de la comunicación las instituciones museísticas no maximizan las ventajas de la comunicación bidireccional.

Contrariamente a lo que pensábamos y definíamos con cierta rotundidad en esta hipótesis, el modelo de gestión comunicativa en los museos estudiados puede calificarse de bidireccional más que de unidireccional.

La comunicación del CAC Málaga es una comunicación totalmente bidireccional; incluso su página web ha sido la primera internacionalmente hablando que daba la posibilidad de interactuar en todos los aspectos. Utilizan una gran variedad de TICs: Web 2.0, Blog, redes sociales como Instagram, Twitter, Ninja, Pinterest, Canal YouTube y Google+. Con la información recibida de los públicos se dialoga y se hace escucha activa. El Museo Carmen Thyssen tiene comunicación unidireccional en prensa pero por lo demás usan Tics: Twitter, Facebook, Flickr, Pinterest, Vimeo, YouTube, Blog y también participan en “@AskACurator”. En cuanto al tratamiento que se hace de las comunicaciones recibidas de los públicos, este museo conversa y trabaja con ellos y tiene iniciativas de auténtica implicación de los públicos (jóvenes, profesores, etc.). Solo en el Picasso la comunicación es más unidireccional que bidireccional; aunque cuenta con el uso de bastantes redes sociales: Twitter, Youtube, Pinterest, Instagram, Pinterest, Foursquare, Google +, Storify y Facebook pero apenas se realiza feedback con los públicos.

Con todo, podemos afirmar que esta bidireccionalidad de la comunicación

no está explotada al máximo: aún el nivel de participación se encuentra alejado en calidad de las posibilidades que ofrece el nuevo escenario comunicativo. Esto nos avoca a nuestra tercera hipótesis.

H3. Una de las principales causas de no maximizar las ventajas de la comunicación bidireccional es la falta de educación en competencias mediáticas de directivos y empleados, quienes han incorporado las TICs más como moda que como auténtico servicio social.

Tanto por las entrevistas realizadas a los directores de los museos como por los resultados objetivos de la gestión comunicativa se puede vislumbrar una carencia en la formación en competencias comunicativas (entendiendo este término como se ha explicado en el apartado 2.7.1.). Las investigaciones realizadas en este sentido por la comunidad científica, avalan esta carencia en la ciudadanía española en general, y por ende en los públicos internos de los museos. Al proceso de incorporación de nuevas tecnologías que se ha vivido en estas instituciones no le ha acompañado la necesaria formación en todas las competencias, destrezas y actitudes que se despliegan en la relación comunicativa. Si bien se aprecia un dominio de los profesionales de la comunicación y de los directivos, en general, en cuestiones relacionadas con la tecnología, en otras dimensiones fundamentales –como son la de los lenguajes, la de la ideología y los valores, la de los procesos de producción y difusión, la de los procesos de recepción e interacción y la dimensión estética– existen claras y profundas lagunas.

Se confirma, pues, la hipótesis H3.

H4. La marca Málaga afecta al posicionamiento de los museos en su entorno pero no afecta a la misión de estas instituciones.

Las entrevistas realizadas confirman que todos estos museos potencian la marca Málaga en el panorama internacional y que la marca Málaga potencia a su vez a los museos. Por tanto se puede hablar de una retroalimentación sinérgica. Cabe puntualizar que en el caso del Museo Picasso no ha habido un trabajo previo de planificación estratégica entre museo y ayuntamiento.

También el resultado de las entrevistas nos demuestran que los museos tienen una misión clara, independiente en su totalidad de la misión de la ciudad como marca ciudad que no deja de ser de dinamización del entorno con el correspondiente crecimiento económico.

Se confirma, pues, la hipótesis H4.

5.2. Conclusiones generales

Enumeramos a continuación las conclusiones generales más relevantes de esta investigación, remitiendo, para aspectos y características particulares, a los resultados e interpretaciones del análisis realizado. Los objetivos generales y específicos de esta tesis doctoral enumerados en el epígrafe 3.3., se han alcanzado satisfactoriamente; es más, han desarrollado más allá de las intenciones iniciales diversos aspectos de los mismos que se recogen en las siguientes conclusiones.

1. Los museos aplican de un modo implícito un «modelo de gestión antropológico» porque intuyen que es la manera más directa de conseguir

eficacia y motivación continua en sus públicos internos y externos.

Se ha demostrado que en la medida que el museo participa más del modelo prosocial, trabaja su gestión de una forma eficaz para lograr que los fines previstos en la misión de una institución museística, sean una realidad; se concibe la comunicación como servicio, y se orienta a los intereses del público. Consigue establecer un flujo de interacciones entre su personal, en el que todos se identifican con la misión y esto es lo que posibilita que se logren los objetivos de eficacia, de eficiencia y valor social; dimensiones, todas ellas necesarias para el buen desarrollo del museo.

2. En el modelo prosocial el liderazgo refuerza la gestión y la gestión refuerza al liderazgo.

También el hecho de que impere la idea de servicio es clave en el modo de operar de todos los trabajadores, especialmente sensibles a una motivación prosocial. Este modelo de gestión propone la única forma de liderazgo que genera auténtica vinculación ya que su punto de apoyo es el grado de identificación del personal con la misión.

3. En la gestión general del museo el protagonismo e implicación de la sociedad no se ha logrado. Se escucha poco a los públicos para la gestión y la planificación de las actividades.

Aunque se ha avanzado mucho en los últimos treinta años en lo que se refiere a la gestión de servicios, se propone la necesidad actual de un nuevo planteamiento de la gestión. De la dirección tradicional o «por funciones» se ha pasado a la dirección «por objetivos», hecho que ha devuelto a la persona su libertad y su

capacidad de iniciativa. Pero se impone aún una vuelta más de tuerca que se concrete en una aplicación práctica de lo que se recoge por medio de la escucha activa.

4. Necesidad de invertir más en planificación estratégica de la comunicación y en el marketing.

Estas dos herramientas son instrumentos idóneos para modelar, comunicar y distribuir experiencias y programas de calidad. También posibilitan llegar a un público cada vez más amplio.

No hemos encontrado una estrategia de comunicación desarrollada por parte de las instituciones lo que nos lleva a creer que se sigue una gestión errónea: Se parte de la información que le interesa dar a la institución en lugar de orientar la comunicación a lo que interesa y necesita el público.

5. El uso de las Redes Sociales desarrolla un papel clave para la comunicación bidireccional requerida en la gestión prosocial.

Resultan clave las conversaciones que se generan en las redes. Crean diálogos que permiten escuchar al público y descubrir sus necesidades al objeto de cubrirlas. Se logra así llevar a cabo la misión que el museo tiene por su propia definición y en consecuencia, una mayor participación e implicación del público.

La tecnología se aprovecha en una buena medida para el servicio a la sociedad y la apertura al público en el sentido de que hay una alta presencia de redes sociales para comunicar con él.

Se observa una tendencia al cambio que abre nuevas formas de comu-

nicación y da importantes pasos hacia un panorama mucho más colaborativo y participativo.

6. Este modelo aporta como elemento innovador en el plan estratégico de comunicación el uso de las TICs centrado en el servicio.

En este plan estratégico de comunicación la innovación está al servicio de las necesidades de las personas y se profundiza en uno de los desafíos que se despliegan de la interacción persona-ordenador. Nos referimos a la mejora de la experiencia de usuario y la comunicabilidad con el sistema. Al centrarse en el servicio, la comunicación es auténticamente bidireccional, se refuerza la «comunidad» institución-público, ya que el público es consciente de que el museo piensa en él. Se recupera el verdadero «sentido social» de las redes, que aparecen incorporadas a la comunicación institucional no como una moda o necesidad para no quedarse atrás, sino como auténtico servicio social.

7. Se requiere una gestión win-win entre los museos y las administraciones públicas.

Como hemos explicado en la verificación de una de las hipótesis formuladas en esta tesis, la marca ciudad afecta al posicionamiento de los museos en su entorno pero no afecta a la misión de estas instituciones. Este hecho demuestra que no hay un trabajo previo de coordinación entre las misiones de la marca Málaga y del museo.

Seisdedos (2007: 144) afirma que detrás de la creación de la ciudad esta el hombre, hay una inteligencia, que la ciudad es la manifestación más sofisticada de la creación humana y triunfan aquellas que son capaces de generar una

oferta de servicios urbanos lo más competitiva posible, responsable con el medio ambiente y generadora de equilibrio social. Basándonos en esta perspectiva proponemos un trabajo conjunto -al objeto de crear sinergías- de los actores de la marca ciudad y los gestores del museo. De esta forma se conseguiría un planteamiento de verdadero servicio hacia el hombre, protagonista de los dos ámbitos.

La propuesta de este trabajo conjunto, parte también de la información recabada de medios de comunicación en los que se observan actuaciones en las que priman los intereses económicos y políticos, y dejan en segundo plano el servicio a la ciudadanía .

8. Se impone la necesidad de una formación humanística-antropológica y en competencias digitales.

Unimos estos dos aspectos porque en el caso que tratamos se encuentran íntimamente relacionados. Por lo que se refiere al primero de ellos, en la introducción a esta tesis formulábamos nuestro propósito de glosar un modelo de comunicación que fuera capaz de lograr la eficiencia competitiva en el entorno de globalización actual; y que este intento debería partir de que el museo es, ante todo, una comunidad de personas que se relacionan entre ellas y con otras personas del exterior. Por eso defendemos que todas estas personas no sólo deben ser tratadas como corresponde a la dignidad de seres racionales y libres sino que, además, se deben conocer sus motivaciones para que la dirección del museo alcance el verdadero objetivo del mismo. Esto requiere una formación antropológica en el personal implicado en estas tareas.

En cuanto a la necesidad de formación en competencias mediáticas. Los niveles de participación e inmersión en los entornos digitales son crecientes pero muy alejados todavía en cantidad y calidad de las posibilidades que ofrece el

nuevo escenario comunicativo. Las instituciones han incorporado rápidamente las nuevas tecnologías en sus relaciones ad intra y ad extra, pero ha sido un proceso obligado – quizás más al principio- por imperativo de la moda, o por un sano afán de estar a la última y no quedarse atrás en las nuevas tendencias comunicativas. No obstante a este proceso no le ha acompañado, en la mayoría de las ocasiones, la necesaria formación en todas las competencias, destrezas y actitudes que se despliegan en la relación comunicativa. Existe una carencia en el modo de afrontar la comunicación mediática que se reduce habitualmente al dominio de cuestiones relacionadas con la tecnología pero que obvia otras dimensiones fundamentales como son la de los lenguajes, la de la ideología y los valores, la de los procesos de producción y difusión, la de los procesos de recepción e interacción y la dimensión estética. Estas lagunas afectan de igual modo al personal de las instituciones museísticas quienes deben comunicar con sus públicos –externos e internos-. Por todo esto se impone la necesidad de una constante alfabetización mediática en todo el personal del museo para conseguir una formación más profunda y completa que cubra las dimensiones más relacionadas con la idiosincrasia de su público: el ser humano, ser racional y espiritual, social y libre, amante de la belleza en toda su plenitud.

5.3. Discusión

Hacemos una revisión crítica y contextualizada de los resultados y las conclusiones.

En primer lugar, se constata que la metodología general establecida para el objeto de estudio ha sido un instrumento válido ya que ha permitido conocer a fondo cómo se gestiona un museo y cómo sería esta gestión si se aplicaran los

parámetros del modelo prosocial. Como describimos en el apartado del método elegido para esta investigación la transferencia del modelo prosocial en general a la gestión museística en particular es un punto novedoso y necesario para abordar el objeto de estudio en profundidad y sin sesgos. Y al ser algo que no hemos encontrado en los planteamientos y enfoques de las investigaciones llevadas a cabo sobre la gestión museística, lo consideramos el punto más fuerte del trabajo.

También el estudio de casos junto a las entrevistas focalizadas a los directores de los museos se propone como un método eficaz que permite conocer en profundidad qué concepción singular se tiene de misión, el papel que esta ocupa en la configuración de la institución y las concreciones particulares de la gestión y de la comunicación. Por estos motivos, creemos que esta metodología general puede extrapolarse a otras investigaciones que pretendan analizar la gestión de la comunicación cultural-museística en otros contextos.

Ahora bien, nos parece que el reflejo de la gestión particular de los museos y de su comunicación podría ser más valioso si se completa con los resultados de una aplicación empírica concreta. Teniendo en cuenta la novedad y el interés de esta traslación por no haberse hecho anteriormente, por el alto componente humanístico y por las nuevas perspectivas que nos ofrece, queda pendiente esta investigación empírica para un futuro cercano. Consideramos que la investigación no queda ni acabada ni definitiva. La propia evolución del objeto de estudio demanda una constante actualización y reformulación metodológica. Dejamos por tanto abierto el debate sobre todos los temas que se desprenden de la presente investigación.

5.4. Aplicaciones teóricas y prácticas de la tesis

Las aplicaciones teóricas se ajustan principalmente al desarrollo del conocimiento en sí mismo y a la generación de nuevas herramientas de investigación conceptual. Así, en primer lugar, esperamos que este estudio sirva para aportar ideas novedosas a futuros investigadores que apliquen a sus trabajos lo expuesto sobre el modelo de gestión antropológico aplicado a la comunicación en los museos en otros contextos, o al menos que lo utilicen como punto de partida.

En cuanto a las aplicaciones prácticas recordemos que el resultado final que perseguíamos en esta investigación era realizar un trabajo que pudiera servir de modelo e inspiración en la gestión de la comunicación museística. También que dicho modelo constituyera una propuesta abierta a aportaciones posteriores y a nuevas vías de reflexión entre los profesionales de la gestión de museos y en concreto de la comunicación.

La primera aplicación práctica será el uso efectivo en otras investigaciones similares del modelo de análisis que aquí se ha realizado. Y como una concreción de este deseo aportamos la siguiente ficha de propuesta de modelo prosocial de gestión de la comunicación.

PROPUESTA MODELO PROSOCIAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN				
1. Punto de partida	<ul style="list-style-type: none"> • Porqué existimos (finalidad) • En qué creemos (valores) • Qué deseamos conseguir (objetivos) • Qué hacemos (función) • Para quién lo hacemos (audiencia/interesados) 			
2. Configuración /revisión de la misión	<p>Factores a tener en cuenta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Historia que tiene el museo • Preferencias actuales de la dirección de la plantilla del museo • Entorno en el que opera • Recursos que tiene • Competencias distintivas que tiene en el momento de perfilar la misión. • Necesidades de los públicos a fin de satisfacerlas 			
3. Mapa de actuaciones	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Si hay planificación / autoevaluación • Tareas delimitadas y reconocimiento • Poder + responsabilidad + confianza 		
	Atractividad	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de procedimientos • Traducción de la misión en cascada 		
		<table border="1"> <tr> <td>• Creatividad innovación</td> <td>/</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Espacio físico - Metodología - sinergias </td> </tr> </table>	• Creatividad innovación	/
	• Creatividad innovación	/	<ul style="list-style-type: none"> - Espacio físico - Metodología - sinergias 	
Unidad	<ul style="list-style-type: none"> • Localizar lagunas de conocimiento • Reglas operativas coherentes 			
	<ul style="list-style-type: none"> - Plan desarrollo directivo educador 	<ul style="list-style-type: none"> - Saber escuchar - Retroalimentación /feedback - Apoyar la solución de problemas - Aplaudir 		

Gráfica 19. Ficha propuesta para la elaboración de un modelo de gestión prosocial de la comunicación. Fuente: elaboración propia

Cuenta con tres puntos o apartados.

- El primer apartado se propone como un estudio exploratorio necesario del punto del que se parte. Se elaboraría a partir de las respuestas a cinco preguntas clave que debe hacerse la dirección del museo para describir con claridad su finalidad, sus valores, sus objetivos, su función y su audiencia o público interesado en la institución. Las preguntas respectivamente serían: por qué existimos, en qué creemos, qué deseamos conseguir, qué hacemos y para quién lo hacemos.

- El segundo permitiría una configuración, o en el caso que se tuviera, una revisión de la misión. Esta declaración de la misión debe consistir en una afirmación breve, objetiva e inspiradora sobre su razón de ser o relevancia. A la vez debe ser el punto de partida del proceso de planificación estratégica. Para ello se ofrecen seis factores que se deben tener en cuenta a la hora de plasmarla: la historia que tiene el museo, las preferencias actuales de la dirección de la plantilla del museo, el entorno específico en el que opera, los recursos con los que cuenta, las competencias distintivas que posee la institución en el momento de perfilar la misión, y muy especialmente, las necesidades de los públicos con el objeto de satisfacerlas.

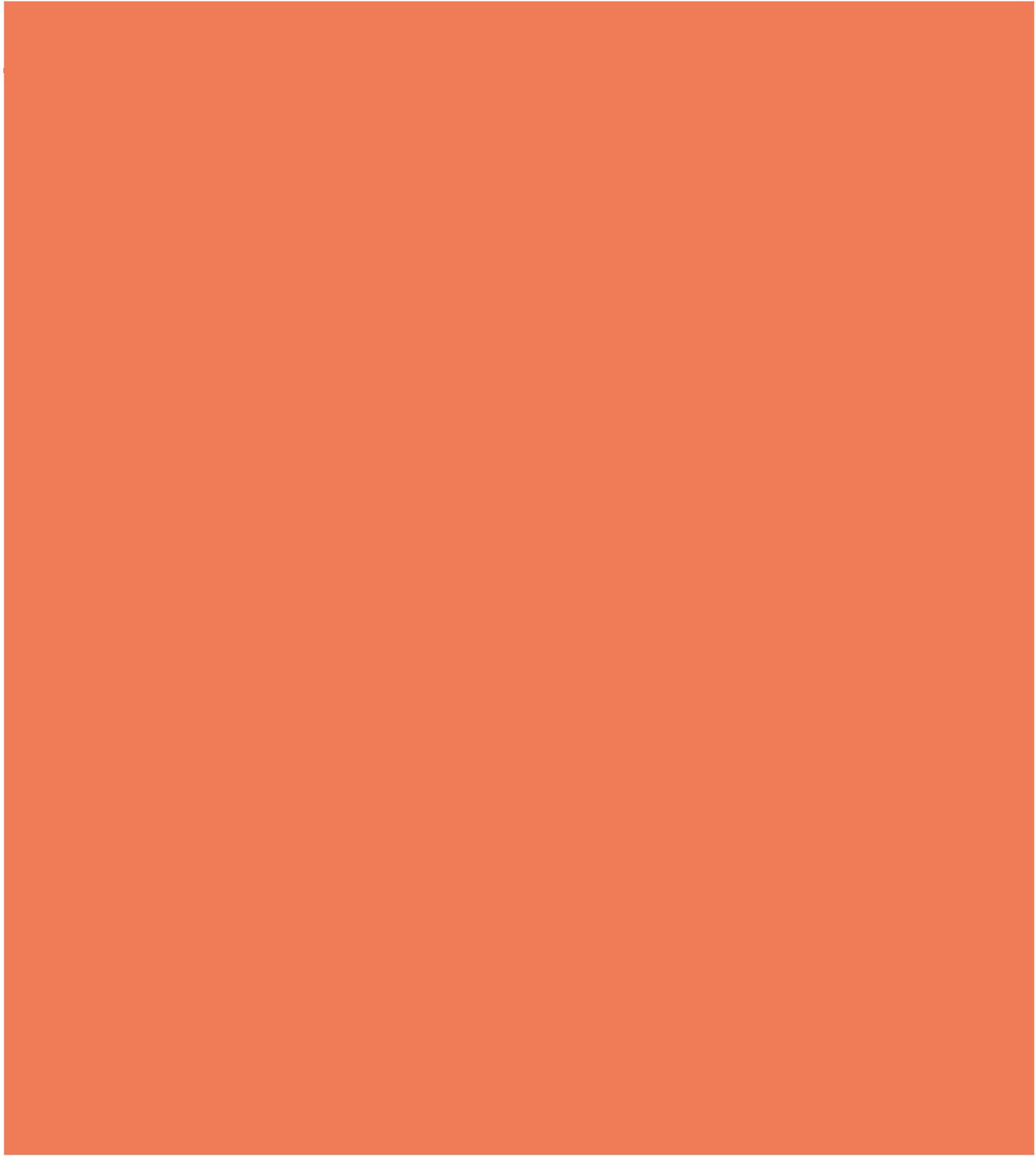
- El tercer apartado constituye el mapa de actuación; lo que se ha calificado anteriormente como la “Triada de Oro” o tres maneras, a la vez exhaustivas, complementarias y sinérgicas de actuar y evaluar la organización: la eficiencia, la atraktividad y la unidad. 1) La eficiencia considerada como resolución de problemas y consecución de objetivos. 2) La atraktividad o grado en que las personas están satisfechas en la organización y que se concentra en que la empresa vele por el proceso de aprendizaje del individuo, fundamentalmente resolviendo problemas. 3) La unidad es el grado de identificación de los miembros

de la organización con los objetivos de la misma. Cada una de estas maneras de actuar se concretan en una serie de parámetros que se sugieren en la ficha y que permitirán a la institución dibujar su mapa personal de actuación.





06. BIBLIOGRAFÍA



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

6. BIBLIOGRAFÍA

Adams, D. (1983). *Museum Public Relations*. Nashville: American Association for State and Local History.

Alonso, L (1999). *Introducción a la nueva museología*. Madrid: Alianza.

Alonso, L. (1999). *Museología y Museografía*. Madrid: Editorial del Serbal.

Ambrose, T. & Paine, C. (1993). *Museum Basics*. London: Routledge.

Asuaga, C., & Rausell, P. (2006). Un Análisis de la gestión de instituciones culturales: el caso específico de los Museos [Management in cultural organizations: the case of museums] (No. 13756). University Library of Munich, Germany.

Badell, J.I. (2015) Museums and social media: Catalonia as a case study, *Museum Management and Curatorship*. Vol. 30 Nº 3. Pp: 244-263, DOI: 10.1080/09647775.2015.1042512

Balado-Albiol, M.C. (2012). *Un museo internacional de publicidad: otra forma de explicar la comunicación publicitaria*. Tesis doctoral. Universidad Jaume I. <http://www.tdx.cat/handle/10803/84159>

Banning, S. & Schoen, M. (2007). Maximizing public relations with the organization-public relationship scale: Measuring a public's perception of fan art museum". *Public Relations Review*, Vol. 33, nº 2, pp 437-439. Maryland: Elsevier.

Bantimaroudis, P.; Zygliopoulos, S. & Symeou, P. (2010). *Greek Museum Media Visibility and Museum Visitation: An Exploration of Cultural Agenda*

Setting". *Journal of Communication*, Vol. 60. nº 4. Pp. 743-757. New Jersey: Wiley

Barnard, C. (1971). *The Functions of the Executive*. Massachusetts: Harvard University Press. (Estados Unidos).

Bart, C. Bontis, N. & Taggar, S. (2001). "A model of the impact of mission statements on firm performance". *Management Decision*. Vo. 39. Nº 1: 19-35.

Bastons, M. (2000). *La toma de decisiones en la organización*. Barcelona: Editorial Ariel. (España).

Batson, D. (1987). "Prosocial motivation: It is ever truly altruistic?". *Advances in experimental social psychology*. Vol. 20. pp. 65-122. New York: Academic Press. (Estados Unidos).

Bauman, Z. (2002). *Modernidad líquida*. Madrid: Fondo de cultura económica de España.

Bernabéu, N., Esteban, N., Gallego, L., & Rosales, A. (2011). *Alfabetización mediática y competencias básicas*. España: Ministerio de educación.

Boylan, P. (2007). *Modelos de museos y sus profesionales: El panorama internacional*. Museo Nº 12.

Brief, A. y Motowidlo, S. (1986). "Prosocial Organizational Behaviors". *Academy of Management Review*. Vol. 11 Nº 4: 710 - 725.

Brüninghaus-Knubel, C. (2012). *Cómo administrar un museo: Manuel práctico*. (119). Paris: UNESCO.

Cameron, S. & Lapierre, L. (2007). *Mikhaïl Piotrovsky and the State*

Hermitage Museum. *International Journal of Arts Management*. Vol. 10. Nº 1. pp 65-86.

Campbell, A. & Yeung, S. (1991). "Creating a sense of mission". *Long Range Planning*. Vol. 24. Nº 4: 10-20.

Cano, L, Vázquez J.A. & Celaya, J. (2015). *Anuario AC/E de cultura digital 2015*. (219-220). Madrid: Acción Cultural Española.

Capriotti, P (2013). *Managing Strategic Communication in Museums. The case of Catalan museums*. *Communication and Society/Comunicación y Sociedad*. Volumen XXVI. Nº 3. Pp. 98-116. Pamplona: Universidad de Navarra

Capriotti, P. (2010) *Museums Communications in small and medium-sized cities*. *Corporate Communications: an International Journal*. Vol. 15, nº 3. Pp. 281-298. Bingley: Emerald.

Cardona, P. & Rey, C. (2008). *Management by Missions*. New York: Palgrave Macmillan. (Estados Unidos).

Carpintier, R (2015). *Modelos de negocio culturales en internet*. *Anuario AC/E de cultura digital 2015*. (13). Madrid: Acción Cultural Española.

Chatelain-Ponroy, S. (2004). *Desafíos de la gestión en los museos franceses*. México: *Revista M Museos de México y del Mundo*, Vol 1 nº 1. Pp: 176-183.

Chinchilla, N. (2001). *Paradigmas del Liderazgo. Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones*. Madrid: Editorial Mcgraw-Hill. (España).

Çinar, O., Bectas, Ç. & Aslan, I. (2011). "A motivation study on the effectiveness of intrinsic and extrinsic factors". *Economics & Management*. Vol. 16:

690-695.

Comisión Europea (2009). Commission Recommendation on media literacy in the digital environment for a more competitive audiovisual and content industry and inclusive knowledge society. Disponible en http://ec.europa.eu/culture/media/literacy/docs/recom/c_2009_6464_en.pdf Consultado el 13 de enero de 2012.

Cordón, D. (2014). Tesis doctoral. El museo como institución social: El proceso de comunicación como herramienta para la reconstrucción de comunidades. Pamplona: Universidad de Navarra.

Costa, J. (1999a). La comunicación en acción. Barcelona: Paidós.

Costa, J. (1999b). Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos aires: La Crujía.

Costa, J. (2004a). La imagen de marca. Barcelona: Paidós.

Costa, J. (2004b). Dircom on-line. La Paz: Grupo Editorial Design.

Covey, S. (1989). Ed 2012. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: Editorial Paidós.

Cyert, R. & March, J. (1963). A behavioral Theory of the Firm. New Jersey: Prentice-Hall (Estados Unidos).

Davies, S. (1996). Museum and Art Galleries Management. Leicester: University Press.

Davies, S. (1996). Producing a Forward Plan, MGC Guidelines For Gook Practice, Museums and Galleries Commission (MGC) London.

Deci, E. & Ryan, R. (1985). Intrinsic motivation and Self-Determination in

human behavior. New York: Plenum Press. (Estados Unidos).

Drucker, P. (1974) (ed.1985). Management: Tasks, responsibilities, practices. New Brunswick: Harper & Row. (Canada).

e-boletín museo Thyssen. (2014). Disponible en <http://goo.gl/2PRfYY>. Consultado el 23-05-2015.

Edson, G. (2012). Cómo administrar un museo: Manual práctico. (135). Paris: UNESCO.

Edson, G. & Dean, D. (1994). The Handbook for Museums. Londres: Routledge.

El museo de arte Thyssen-Bornemisza. (2015). Acerca del Museo. Disponible en <http://goo.gl/En9Kza>. Consultado el 23-03-2015.

El plan museológico, (2005). Subdirección General de Museos Estatales. Ministerio de Cultura. Disponible en <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/mc/pm/pm/portada.html>. Consultado el 11-09-2015.

Elizagárat, V. (2006). El comercio y la regeneración urbana de la ciudad. Distribución y Consumo. Enero-Febrero. Disponible en http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_2005_84_40_47.pdf

Ewing, T. & Ewing, J. (2015). In defence of the curator: maximising museum impact. Museum Management and Curatorship. DOI: 10.1080/09647775.2015.1060865

Falk, J. (2009). Identity and the museum visitor experience. Walnut Creek: Left Cost Press. (Estados Unidos).

Ferrés, J. (2006). La competencia en comunicación audiovisual: propuesta articulada dimensiones e indicadores, Quaderns del CAC, 25,

Ferrés, J. y Piscitelli, A. (2012). La competencia mediática: propuesta articulada de dimensiones e indicadores, *Comunicar*, 38, 75-82. DOI: 10.3916/C38-2012-02-08

Fletcher, A. & Lee, M. J. (2012). Current social media uses and evaluations in American museums. *Museum Management and Curatorship*, 27:5, 505-521, DOI: 10.1080/09647775.2012.738136

Fontán, M. (2012). *LiveSpeaking 11.12. Reflexiones y diálogos en torno a la creatividad y el arte*. Granada: LoretoSpá Arquitectura.

Fopp, M. (1997). *Managing Museums and Galleries*. London: Routledge

Frances, F (2007). Modelos públicos de gestión privada. *Museos* Nº 12

Fuentes, S. (2007) Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Signo y Pensamiento* 51. Volumen XXVI. julio-diciembre. Ecuador: CIESPAL.

Gagné, M. y Deci, E. (2005). "Self-determination theory and work motivation". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26: 331–362.

Gilabert, L. M. (2011). *La gestión de museos: Análisis de las políticas museísticas en la Península Ibérica*. Departamento de Historia del Arte. Facultad de Letras. Universidad de Murcia.

Ginsburgh, V. & Mairesse, F. (1997). Defining a Museum: Suggestions for an Alternative Approach. *Museum Management and Curatorship*, Vol. 16. Nº 1. Pp. 15-33. DOI: 10.1080/09647779700301601

Gómez de la Iglesia, R. (2006) *La comunicación en la gestión cultural*. Vitoria-Gasteiz: Grupo Xabide.

Grant, A. (2008). "Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance and Productivity". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93. Nº 1: 48-58.

Guillen, M.; Ferrero, I. & Hoffman, M. (2014). "The Neglected Ethical and Spiritual Motivations in the Workplace". *Journal of Business Ethics*. 1-14. DOI: 10.1007/s10551-013-1985-7.

Gutiérrez, A. y Tyner, K. (2012): "Educación para los medios, alfabetización mediática y competencia digital", *Comunicar*, 38, 6. DOI: <http://dx.doi.org/10.3916/C38-2012-02-03> Disponible en <http://bit.ly/Xrl4t5>

HARRISON, R. (1994). *Manual of Heritage Management*. London: Butterworth-Heinemann.

Hernández Hernández, F (1998) ed. 2011. *El Museo como espacio de comunicación*. Gijón: Trea.

Hernández Hernández, F. (1998). *Manual de Museología*. Madrid: Síntesis.

Herreman, Y. (2012). *Cómo administrar un museo: Manuel práctico*. (99). Paris: UNESCO.

Herrero, Q. (2009) *Una breve introducción a los museos*. Nota Técnica IESE. Madrid: IESE.

Herrero, Q. (2009). *El público de los museos*. Nota Técnica IESE. Madrid: IESE.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: Crowell. (Estados Unidos).

Hooper-Greenhill, E. (1998). Los museos y sus visitantes. Gijón: Ediciones Trea.

Hooper-Greenhill, E. (2000). Changing Values in the Art Museum: Rethinking Communications and learning, *International Journal of Heritage Studies*, Vol. 6. Nº 1. Pp: 9-31. DOI: 10.1080/135272500363715

ICOM (2007). Development of the Museum Definition according to ICOM Statutes (2007-1946). Disponible en: http://archives.icom.museum/hist_def_eng.html Consultado el 06-06-2015

ICOM (2007). La definición de museo. Disponible en <http://goo.gl/eXvWMZ>. Consultado el 20-01-2015.

ICOM (2010). Conceptos claves de museología. Diponible en http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Museologie_Espagnol_BD.pdf. Consultado el 10-09-2015.

Ireland, D. & Hitt, M. (1992). "Mission statements: Importance, challenge, and recommendations for development". *Business Horizons*. Vol. 35. Nº 3: 34-42.

Janes, R. (1995). *Museums and the Paradox of Change*. Calgary: Glenbow Museum.

Jenkins, H. (2008): *Convergence Culture*. Paidós: Barcelona.

Kahn, H & Garden, S. (1993). *Museum Management and Curatorship*. Vol. 12. Pp 285-302.

Kendall, A., & McDougall, J. (2012). Alfabetización mediática crítica en la postmodernidad. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 19(38), 21-29.

Klemm, M.; Sanderson, S. & Luffman, G. (1991). "Mission statements: selling corporate values to employees". Long Range Planning, Vol. 24. Nº 3: 73-78.

Kotler, N & Kotler, P. (2008). Estrategias y marketing de museos. (19). Barcelona: Editorial Ariel.

Kotler, P. (1994) Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 8ª ed. Upper Saddle River. Nueva Jersey: Prentice Hall.

Ladkin, N. (2012). Cómo administrar un museo: Manuel práctico. (17). Paris: UNESCO.

León, A. (1978). El Museo. Teoría, práctica y utopía. Madrid: Cátedra.

Lord, B. & Lord, G.D. (2008): Manual de gestión de museos. Barcelona: Editorial Ariel.

Manucci, M. (2004). Comunicación corporativa estratégica. Bogotá: SAF.

March, J. & Simon, H. (1958). Ed.1993. Organizations. Cambridge: Blackwell. (Inglaterra)

Maslow, A. (1954). Motivation and Personality. New York: Harper and Row. (Estados Unidos).

Mateos Rusillo, S. (2012): Manual de comunicación para museos. Gijón: Trea

McGregor, D. (1966). Leadership and Motivation. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press. (Estados Unidos).

Meigs, D. y Torrent, J. (2009): "Política de educación en medios. Aportaciones y desafíos mundiales", Comunicar, 32, 10-14.

Melé, D. (2003). "The Challenge of Humanistic Management". *Journal of Business Ethics*. Vol. 44: 77-88.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Disponible en <http://goo.gl/MXrCrf>. Consultado el 5-06-2015

Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of organizations*. Nueva Jersey: Englewood Cliffs. (Estados Unidos).

Moles, A. (1983). "Vue générale de l'exposition". Cahier n° 1. París: Ex-po-media.

Moore, K. (1997). *Museum Management*. Leicester Readers in Museum Studies. London: Routledge.

Moore, K. (2005). La planificación estratégica en los museos. *Museos.es* N° 1: 39. Madrid: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales.

Morente del Monte, M. (2007). Museo y patrimonio. Del objeto a la planificación estratégica. *Museos.es* N° 3:16. Madrid: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales.

Mork, P. (2012). *Cómo administrar un museo: Manuel práctico*. (161). París: UNESCO.

Muñoz-Seca, B. & Riverola, J. (2007). *Opera y operaciones*. Madrid: Pearson Educación S. A.

Muñoz-Seca, B. & Riverola, J. (2011). *Arte y eficiencia: el sector de la cultura visto desde la empresa*. Barañáin: Ediciones Universidad de Navarra.

MUSEUM ANALITICS (2015). Disponible en: <http://www.museum-analytics.org/city/malaga>. Consultado el 21-10-2015

Navajas, O. (2000). Una nueva museología. *Revista Nueva Museología*.

Disponible en: <http://www.nuevamuseologia.com.ar/images/sampled/dfs/unanuevamuseologia.pdf>

Nogales, T. (2004). La investigación en los museos. *Museos.es*. Nº 0: 42. Madrid: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales

Pérez Tornero, J.M. y Martínez, J.F. (2011). Políticas de alfabetización en la Unión Europea. Hacia un sistema supranacional de indicadores mediáticos, *Infoamérica*. *Revista Iberoamericana de Comunicación*, 5, 5-6. Disponible en http://www.infoamerica.org/icr/n05/tornero_cerda.pdf

Pérez Tornero, J.M. y Varis, T. (2010). *Media Literacy and New Humanism*. Moscow: UNESCO Institute for Information Technologies in Education.

Pérez-Mateo, M., Romero, M. & Romeu, T. (2014). La construcción colaborativa de proyectos como metodología para adquirir competencias digitales [Collaborative Construction of a Project as a Methodology for Acquiring Digital Competences]. *Comunicar*, 42, 15-24. <http://dx.doi.org/10.3916/C42-2014-01>

Pérez, L. (2013). *LiveSpeaking 12.13. Reflexiones y diálogos en torno a la creación artística*. Granada: pensarte.

Plaza, B., Galvez-Galvez, C., González-Flores, A. & Mas, E. *Arte y economía, un matrimonio de conveniencia: el museo Guggenheim en Bilbao*. (2010). *Scripta Nova. Revista Electrónica de geografía y ciencias sociales*. ISSN: 1138-9788. Depósito Legal: B. 21.741-98. Vol. XIV, núm. 335, 10 de septiembre de 2010. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Prats, J. F., Aguaded-Gómez, I., & García-Matilla, A. (2012). La competencia mediática de la ciudadanía española: dificultades y retos. *Revista ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 10(3), 23-42.

Puig, T. (2009). *Marca Ciudad*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Rivière, G.H., (1993). La Museología. Curso de Museología. Textos y testimonios. Madrid: Akal.

Rodríguez, M., Berlanga & I. Sedeño, A. (2013). Análisis crítico de dimensiones de la competencia audiovisual en la etapa de Bachillerato. Historia y comunicación social, 18. DOI http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44273

Rosanas, J. M. (2008). "Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival". Journal of Business Ethics. Vol. 78: 447-462.

Runyard, S. & French, I. (1999). Marketing and Public Relations Handbook for Museums, Galleries & Heritage Attractions. Oxford: Altamira Press.

Ryan, R. y Deci, E. (2000). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions". Contemporary Educational Psychology. Vol. 25: 54–67.

Sánchez-Carrero, J. & Contreras, P. (2012). La competencia mediática en Andalucía: un camino por recorrer, Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, nº 11, pp. 23-44. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.v11.41268

Scott, W. R. (1981). Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Nueva Jersey: Prentice-Hall (Estados Unidos).

Seisdedos, G. (2007). Como gestionar las ciudades del siglo XXI. Del City Marketing al Urban Management. Madrid: Pearson Educación. Pp. 17; 143

Simon, H. (1976). Administrative Behavior, 4th. New York: The Free Press. (Estados Unidos).

Stake, R. (1995). Investigación con estudio de casos. Madrid: Editorial Morata.

Strauss, A. & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Bogotá: Universidad de Antioquia.

Thompson, J. (1992). Manual of Curatorship. A Guide to Museum Practice. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Vacas, T. & Bonilla, E. (2011). Museos y Comunicación. Un tiempo de cambio, Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.

Valdés, M. C. (1999). La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público. Gijón: Trea.

Vera, L. (1999). La investigación cualitativa. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico.

Viñarás, M. (2010). “Acciones bidireccionales en la Red. Herramientas de la Web 2.0 en la gestión de la comunicación de las instituciones culturales”. Revista Telos. Nº 82, 8. Madrid: Fundación Telefónica.

Viñarás, M. y Cabezuelo, F. (2012). “Claves para la participación y generación de contenido en redes sociales: estudio de caso del Museo del Prado en Facebook”. adComunica, Nº 3: 87-103. Disponible en DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.5>. Consultado el 8.04.2015

Wang, Y. (2011). “Mission-Driven Organizations in Japan: Management Philosophy and Individual Outcomes”. Journal of Business Ethics. Vol. 101: 111-126.

Watzlawick, P. (2009). Teoría de la comunicación humana. Barcelona:

Herder

Weil, S. & Cheit, E. (1985). Rethinking the Museum and other Meditations. Smithsonian Institution: Washington D.C. Pp. 69-72

Welsh, P. (2005). Re-cofiguring museums. Museum Management and Curatorship. Vol. 20. Nº 2. Pp. 103-130. Londres: Taylor and Francis group

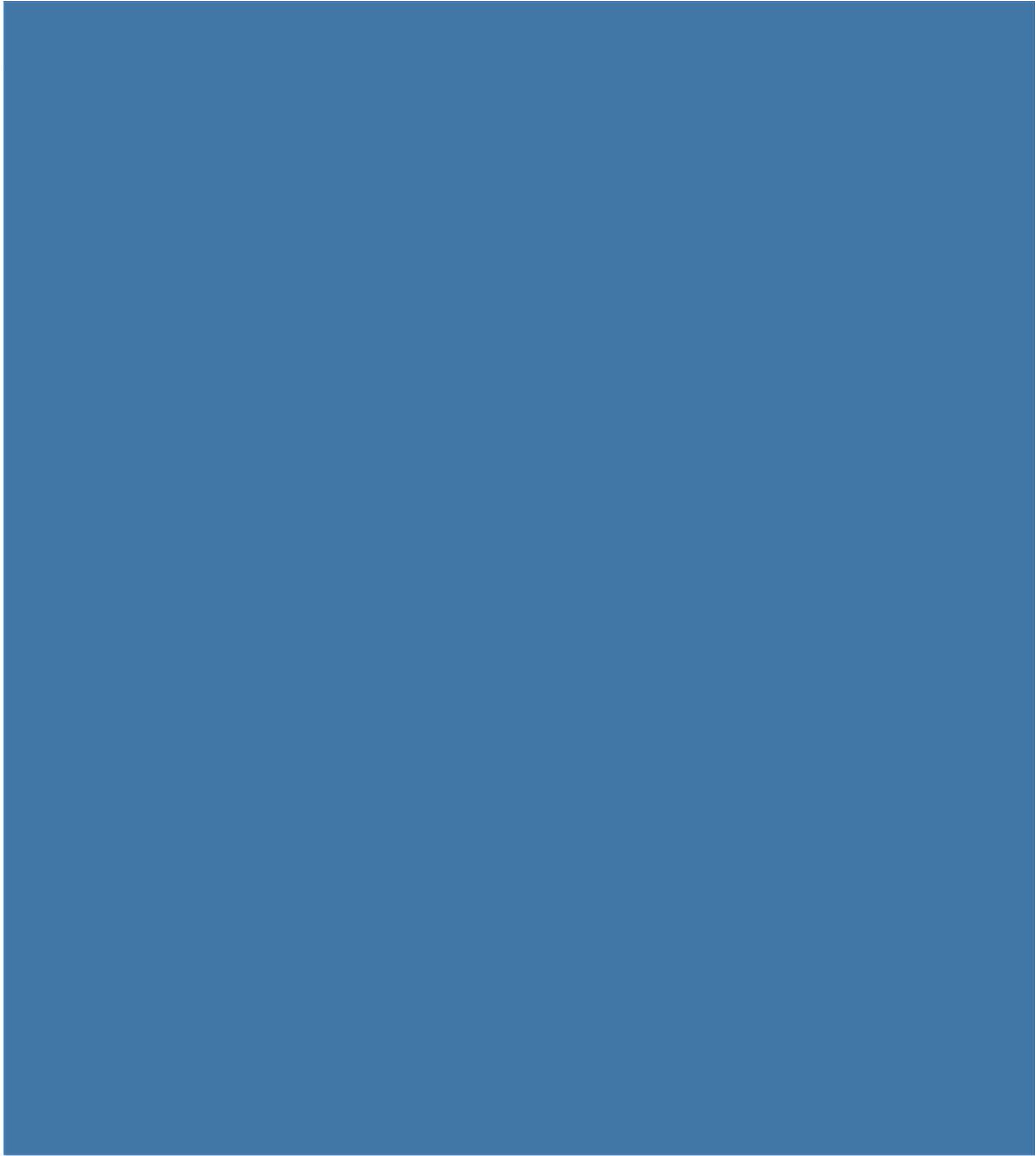
Wimmer, R y Dominick, J.L. 1996. La investigación científica de los medios de comunicación (162-164). Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.

Zyglidopoulos, S. Symeou, P. Bantimaroudis, P & Kampanellou, E. (2012) Cultural Agenda Setting: Media Attributes and Public Attention of Greek Museums. Communication Research. Vol. 39. nº 4. pp 480-498. London: Sage





07. ÍNDICES



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

7. ÍNDICES

7.1. Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Pasillo del Matadero en Málaga. Foto: Lucía Pérez

Ilustración 2. Señalética Málaga Centro. Foto: Lucía Pérez

Ilustración 3. Museo del Louvre. París. Foto: Lucía Pérez

Ilustración 4. “Last conversation piece” de Juan Muñoz. Hirshhorn Museum and Sculpture Garden, Washington D.C. Smithsonian Institution. Foto: Lucía Pérez

Ilustración 5. “La araña” de Louise Bourgeois en el Museo Picasso Málaga (2015). Foto: Lucía Pérez

Ilustración 6. Exposición temporal de Yan Pei en CAC Málaga (2015). Foto: Lucía Pérez

Ilustración 7. Museo Hermitage. San Petersburgo. Foto: Lucía Pérez

Ilustración 8. Tienda Museo Carmen Thyssen. Foto: Lucía Pérez

Ilustración 9. Kunstmuseum. Basilea. Foto: Lucía Pérez

Ilustración 10. Instalación “Fantasma” de Kader Attia (2015). Centre Pompidou Málaga. Foto: Lucía Pérez

Ilustración 11. “El pensador” de Rodin. Musée Rodin. Paris. Foto: Lucía Pérez

Ilustración 12. Millenium Park. Chicago. Foto: Lucía Pérez

Ilustración 13. Vista panorámica entorno CAC Málaga. Foto: Lucía Pérez

Ilustración 14. Escultura de Picasso en Muelle Uno. Málaga. Arte Urbano.

Foto: Lucía Pérez

Ilustración 15. Macdonald Stewart Art Centre. Guelph, Ontario. Canadá.

Foto: Lucía Pérez

Ilustración 16. Ontario Art Gallery. Toronto. Canadá. Foto: Lucía Pérez

Ilustración 17. Contemporary Art Museum. Toronto. Canadá. Foto: Lucía

Pérez

Ilustración 18. Guggenheim Museum. New York. Foto: Lucía Pérez

Ilustración 19. Metropolitan Museum. New York. Foto: Lucía Pérez

Ilustración 20. Captura de pantalla de facebook Málaga Ciudad Genial.

https://www.facebook.com/Malagaciudadgenialof?hc_location=ufi

Ilustración 21. CAC Málaga. Foto: Lucía Pérez

Ilustración 22. Organigrama CAC Málaga. Fuente: CAC Málaga

Ilustración 24. Captura de pantalla de las TICs CAC Málaga. [http://cac-](http://cac-malaga.eu)

[malaga.eu](http://cac-malaga.eu)

Ilustración 25. Museo Picasso Málaga. Foto: Lucía Pérez

Ilustración 26. José Lebrero y Lucía Pérez. Foto: Begoña Mendoza. Asis-

tente de Dirección.

Ilustración 27. Captura de pantalla del Directorio del Museo Picasso. [http://](http://www.museopicassomalaga.org/es/directorio)

www.museopicassomalaga.org/es/directorio

Ilustración 28. Captura de pantalla de TICs del Museo Picaso. [http://www.](http://www.museopicassomalaga.org)

[museopicassomalaga.org](http://www.museopicassomalaga.org)

Ilustración 29. Museo Carmen Thyssen. Foto: Lucía Pérez

Ilustración 30. Lourdes Moreno y Lucía Pérez. Foto: Els De Brauw. Asistente de Dirección

Ilustración 31. Organigrama del Museo. Fuente: Museo Carmen Thyssen

Ilustración 32. Misión, Visión y Valores del Museo Carmen Thyssen. Fuente: Museo Carmen Thyssen

Ilustración 33. Captura de pantalla de las TICs Museo Carmen Thyssen. http://www.carmenthyssenmalaga.org/es/participa/redes_sociales

Ilustración 34. Captura de pantalla de participación en facebook y twitter CAC Málaga. <http://www.intk.com/en/ideas/museum-analytics>

Ilustración 35. Captura de pantalla de participación detallada en facebook y twitter CAC Málaga. <http://www.intk.com/en/ideas/museum-analytics>

Ilustración 36. Captura de pantalla de participación en facebook y twitter Museo Picasso. <http://www.intk.com/en/ideas/museum-analytics>

Ilustración 37. Captura de pantalla de participación detallada en facebook y twitter Museo Picasso. <http://www.intk.com/en/ideas/museum-analytics>

Ilustración 38. Captura de pantalla de participación en facebook y twitter Museo Carmen Thyssen. <http://www.intk.com/en/ideas/museum-analytics>

Ilustración 39. Captura de pantalla de participación detallada en facebook y twitter Museo Carmen Thyssen. <http://www.intk.com/en/ideas/museum-analytics>

Ilustración 40. Captura de pantalla de participación en facebook y twitter los tres museos. <http://www.intk.com/en/ideas/museum-analytics>

7.2. Índice de gráficas

Gráfica 1. Dinámica gestión museo. Fuente: Lord & Lord, 2008

Gráfica 2. Gestión de museos. Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3. Función Ejecutiva. Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4. Gestión de Colecciones. Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 5. Gestión de Actividades. Fuente: elaboración propia.

Gráfica 6. Gestión de Exposiciones. Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 7. Gestión Interpretación. Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 8. Gestión Educación. Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 9. Gestión Marketing. Fuente: Elaboración propia

Gráfica 10. Gestión de Instalaciones. Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 11. Gestión Económica. Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 12. Gestión basada en la misión. Fuente: Bastons (2000)

Gráfica 13. El modelo básico del museo con sus seis elementos estructurales. Fuente: Elaboración propia a partir de Bastons (2000)

Gráfica 14. Criterios de racionalidad de un sistema de interacción en el museo. Fuente: Elaboración propia a partir de Baston (2000)

Gráfica 15. Eficacia. Fuente: elaboración propia

Gráfica 16. Sistema de Gestación Comunicacional de una marca ciudad. Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 17. Proceso de Planificación Estratégica de Mercado. Fuente: Elaboración propia.

7.3. Índice de tablas

- Tabla 1.** Modelos de gestión. Fuente: Lord & Lord, 2008
- Tabla 2.** Relación planes, políticas y procedimientos. Fuente: Lord & Lord, 2008
- Tabla 3.** Formas de orientar la comunicación. Fuente: Elaboración propia a partir de Bastons (2000)
- Tabla 4.** Evaluación del desempeño. Fuente: Cardona & Rey (2008)
- Tabla 5.** Mapa de actuaciones. Elaboración propia a partir de Muñoz-Se-ca, (2009)
- Tabla 6.** Resumen de indicadores de gestión prosocial en los museos malagueños. Fuente: elaboración propia
- Tabla 7.** Nivel de asistencia de públicos. Fuente: Elaboración propia



08. ANEXOS



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



8. ANEXOS

Entrevistas focalizadas (transcripción)

8.1. Entrevista Fernando Francés

1. Explique brevemente el modelo de gestión de su museo.

La gestión del museo combina unos planteamientos públicos con una metodología privada. El Ayuntamiento de Málaga saca a concurso público el proyecto y la gestión del Centro de Arte Contemporáneo. Nuestra empresa desarrolló un proyecto en base al pliego de condiciones que sacó el Ayuntamiento con unos objetivos públicos y con un pragmatismo de organigrama, de gestión, incluso de financiación que es totalmente privado, internamente funciona como una empresa privada. Aunque los parámetros que tenemos que cumplir son unos parámetros de carácter público.

2. Organigrama del museo. Aquí lo tenemos.

3. Sobre la misión: ¿Cuál es la misión del museo? ¿Cómo se elaboró la declaración de misión?

El museo tiene muchas funciones, la misión principal es difundir en la ciudadanía el arte contemporáneo, el arte actual mundial, no sólo local. Esto lo hacemos con exposiciones, con programas culturales de interrelación de las artes: Cine, música, danza, acciones literarias, cualquier tipo de performance, acción o evento. El objetivo está muy enfocado hacia los ciudadanos, especialmente a los vecinos malagueños y queremos mostrar cómo la cultura, y especialmente el arte, puede cambiar la estructura de la sociedad. Ese es nuestro “Leif motiv” y para eso

utilizamos a los artistas de un contexto global para ver cómo los podemos utilizar de forma local. Por ejemplo, lo que un artista está pensando en China o en Estados Unidos puede ser útil para replantearnos determinadas verdades en el ámbito local. De lo global a lo local. También hacemos el recorrido contrario, buscamos artistas, que creemos que su discurso local tiene mucho que decir en el panorama internacional y los ponemos en valor. Eso lo hacemos no solamente con las exposiciones temporales, también lo hacemos con la exposición permanente. Diseñamos una colección que trata de ser permeable a los problemas y sensibilidades que se están tratando en el arte contemporáneo en el mundo, y esto, o bien con artistas internacionales o bien con artistas de proximidad. Por ejemplo con la colección permanente, tenemos una serie de problemas que nos preocupan, algunos se alargan en el tiempo y otros caducan muy pronto. Problemas sociales, problemas estéticos, problemas de cultura relacionados con la educación, nos preocupan las migraciones... Esto en exposiciones temporales y también en la permanente, compramos obras que nos sirvan al discurso general del museo. Un museo no puede tener una colección cerrada, como un coleccionista de sellos, con un principio y un final. La colección del museo tiene que tener una singularidad, esa singularidad siempre es la tesis que tú desarrollas, y nosotros compramos obras en función de la tesis, no en función de ir tachando los nombres de los artistas que ya tenemos. Por eso a veces, de un artista podemos tener 50 obras y de otro no tener ninguna, incluso a veces jamás la vamos a tener, porque no nos sirve su discurso para el desarrollo de la tesis. Las colecciones no tienen que ser como las colecciones de cromos, un álbum son 227 cromos, y tú puedes ir tachándolos hasta que los tienes todos y la colección ha terminado. La colección tiene que ser un elemento orgánico, vivo, que puede ir en una dirección en función de una tesis conceptual, y esta colección la tiene. Nos preocupan muchísimo los asuntos de frontera, la localización de Málaga no es casual, está en el límite sur de un continente, está entre dos mares, está entre dos continentes, está entre dos culturas, y entre dos religiones. Todas esas

circunstancias no pueden pasarnos desapercibidas. La reflexión sobre el concepto del sur o sobre el concepto de frontera, eso aparece sistemáticamente en nuestra programación, invitamos artistas a que reflexionen sobre esos temas. Eso de alguna manera se va reflejando también si nos vamos fijando en la colección. El asunto del lenguaje, otro tema que continuamente va apareciendo. O el asunto de la preocupación de la pintura; la pintura no está presente en los museos españoles, sí en los alemanes, y esto es porque en España no se considera que la pintura es moderna, no podemos no considerar la pintura, pero precisamente porque la pintura es moderna. Este es el museo que más exposiciones de pintura ha tenido, pero porque nos consideramos los más modernos, no por lo contrario. En nuestra colección hay más pintura que, por ejemplo, en el Reina Sofía que tienen más documentos, esta es otra manera de entender el asunto, en mi opinión errónea, porque un museo de carácter nacional debería de tener una visión global y no excluyente. Nosotros sí la podemos tener excluyente porque no somos un museo nacional. Un museo no es una seta o un champiñón que se clona exactamente igual, sino que tiene que tener su propia idiosincrasia, y cuanto más singular es tu idiosincrasia, cuanto más diferente, más identificable, mejor lo hace.

La misión en una frase: hacer ciudadanos libres.

¿Afecta la misión a la motivación de los trabajadores del museo?

Sin duda. La misión afecta a la motivación de los trabajadores, es vital. Por eso no pueden funcionar nunca, o es muy raro que funcionen, desde nuestro parámetro social, los museos públicos. Estoy en contra de la administración pública, no creo que funcione con carácter general. Soy funcionario, y se lo que se me dijo el primer día cuando llegue a mi puesto de trabajo con ilusión, ese mismo día supe que yo no iba seguir trabajando en la administración pública. Creo que es fundamental implicar al equipo en el objetivo eso no se hace en la administración, y por tanto tampoco en los museos públicos, mejor dicho, exclusivamente públicos. Aquí

se demuestra cómo con un equipo de 20 personas de staff se pueden hacer seis veces más exposiciones que en otros museos, sin salir de la misma región, en los que no está implicado el equipo, aunque tengan más presupuesto.

¿El público conoce la misión?

Más o menos, cada vez mejor, eso se transmite con muchísima dificultad. Lo que sí es cierto es que cuando van pasando los años el público, sobre todo el público local, va captando una sensibilidad. Conseguir que el público detecte un tipo de sensibilidad, es un logro increíble. Esto en algunas ocasiones es imposible, si tú preguntas, por ejemplo, cuál es la sensibilidad de algunos museo, es muy difícil saberlo con el programa que hacen, porque incluso alguien como yo, que soy un especialista no sabría definirlo. Si no hay un programa coherente, es muy difícil identificar el objetivo del museo, por el contrario, si eres muy fiel a tu programa, muy fiel a tus objetivos, con el paso del tiempo la gente llega a detectar cual es tu función. Y además los ciudadanos no son tontos, acaban detectando qué museo lo es y cuál no, y llegan a interpretar en qué museo se reconocen y en cual no. Hay museos en los que el que entra por la puerta no nota la diferencia de si es un visitante local o un turista de fuera y hay museos en los que el ciudadano se siente especial cuando entra porque se siente de una forma, atendido en la singularidad, y eso el ciudadano lo detecta.

¿Qué medios utilizan para comunicar la misión?

Ninguno especialmente. Yo doy todas las conferencias que puedo, cada vez que nos hacen una entrevista hablamos de ese tema, otros directores jamás habla de ese tema. Pero no utilizamos ninguna fórmula de carácter específico, sí mandamos en redes sociales, sistemáticamente, mensajes sobre nuestros objetivos, por ejemplo en nuestra página Web hay una sección en la que atendemos aquellos eventos o exposiciones en el mundo, incluso de nuestra competencia, que creemos

que pueden servir para transmitir nuestra influencia conceptual. Hay otros museos que ni te ponen el link porque piensas que se están quitando protagonismo. Nosotros ponemos todos aquellos museos en el mundo donde el visitante puede encontrar resonancia a nuestro criterio, sería el trabajo de un ego desordenado, de una autoría en la necesidad de transmitir una serie de valores y de mensajes, nadie es autosuficiente, nos tenemos que apoyar en resortes ajenos a los del propio museo, quien no lo entiende, no está haciendo un museo del siglo XXI, está en un museo del siglo XIX.

¿Se ha escuchado al público para la elaboración de la declaración de misión?

La declaración de la misión nace de nosotros, esto tiene una justificación muy clara, si yo atendiese al público estaría haciendo exposiciones de Sorolla todos los años y el año que no la hiciese la tendría que hacer de Botero. Nosotros nos planteamos el centro como lugar de absoluta vanguardia y por tanto es imposible que el público sea conocedor de las últimas tendencias que se están haciendo en cualquier rincón del mundo, para eso hay que ser sumamente especializado para atender ese nicho de actuación, que es nuestro nicho de actuación. Nosotros no nos dedicamos a hacer exposiciones de maestros conocidos o que mucha gente pueda conocer, ese no es nuestro nicho de atención, eso es como si dijésemos que los investigadores de la lucha contra el cáncer dirigen sus investigaciones en función de lo que los enfermos, o la sociedad les pide, obviamente no.

En cuanto a si le damos lo que necesitan, pienso que la necesidad es algo muy subjetivo ¿qué sector de la sociedad necesita qué? Saber qué se necesita es una decisión política, no una decisión técnica, eso viene delimitado en los pliegos de condiciones. Otra cosa es que nosotros interpretemos, como un abo-

gado interpreta la ley o como un juez, es un tema muy subjetivo ¿lo que necesita la sociedad malagueña es que se incida en el barroco? ¿Lo que necesita la sociedad malagueña es que se establezcan puntos de conexión entre el arte actual y el arte religioso (aquí tiene un peso específico)? ¿Lo que necesita la sociedad malagueña es que se atienda exclusivamente a los artistas malagueños? ¿O lo que necesita la sociedad malagueña es llegar a ser más tolerantes, más libres y más críticos? Pues si la sociedad malagueña, desde nuestra perspectiva, lo que necesita es llegar a tener el máximo y más elevado nivel de ciudadanía, de concepto de ciudadanía, nosotros utilizamos los vehículos que consideramos más adecuados para llegar a ello. Como un científico elige los caminos que su experiencia le determina, y eso no es que sea frío, es experiencial. Creo que es un error que en todos los sitios tenga que opinar todo el mundo. En educación, España empezó a fracasar el día que se crearon los consejos escolares, y nadie habla de eso. Es un error absurdo que todo el mundo tenga que decidir de todo, si en España se pregunta cuál es la mejor selección de fútbol para representar España nunca habiéríamos ganado la copa del mundo, porque todos los españoles barones llevamos un entrenador de fútbol en nuestro interior. Eso no es ser más democrático, eso es ser más publicitario, tener una imagen demagógica. En el Metropolitan el director lleva más de 28 años, en la Tate, Serota lleva toda la vida. Hay un criterio, el criterio no puede ser generalizado, si quieres tener criterio no puedes crear una asamblea. ¿Cómo vas a pedir opinión en una asamblea sobre algo que es de criterio?

4. Sobre la comunicación: ¿Tienen un plan estratégico de comunicación?

¡Lo tenemos! ¡claro! Un plan estratégico que va cambiando. Nada rígido puede solucionar problemas de una sociedad cambiante, vivimos en una sociedad que cambia día a día, nos sorprende continuamente, y no conseguimos ir tan rápido como evoluciona la sociedad, ¿cómo vamos a tener un plan de comunicación

que es rígido y que está establecido? No, es imposible, habrá que adaptarlo continuamente. Lo cambiamos cada vez que surge una necesidad. Nosotros tenemos un control de metodología de calidad del museo, que cada vez que surge una singularidad en cualquiera de los procesos de trabajo, incluido el de la comunicación, adaptamos y buscamos una solución para corregir ese problema, con lo cual, ya ha cambiado el plan estratégico. No hay ningún departamento que tenga una norma estable, todas las normas se establecen o se modifican en función de la experiencia diaria del museo. Por ejemplo: Si aparece una nueva red social, porque alguien la ha inventado, y esa red social le da su máxima prioridad a la imagen, nosotros tenemos que hacernos eco de eso, porque en un museo de artes visuales, obviamente, la imagen es fundamental, a veces, más que el discurso. Nosotros tenemos que volcarnos ahí. En ese caso, restamos tiempo del equipo de comunicación para hacer otras cosas. Tenemos que priorizar. En redes sociales nosotros le hemos ido dando cada vez más protagonismo a Instagram sobre Twitter. Creemos que es muy difícil transmitir valores en 140 caracteres, no se puede mantener un debate en 140 caracteres, porque los matices en el arte son fundamentales, lo son en la cultura, en la sociedad, aunque haya quien no lo interprete así. Y consideramos que los mensajes pueden ser todo lo largo que queramos en Instagram, además los acompañamos de imágenes, que valen más que mil palabras. Este es el motivo por el cual hemos sido, el año pasado, el museo español con más influencia en Instagram en España, por encima del Prado, del Reina Sofía, del Thyssen y de todos. Pero eso no es casualidad, eso es que le estamos dedicando más atención y más tiempo. Con lo cual hemos modificado hace dos años el criterio de ponderación de las redes sociales para nuestros objetivos. Este es un ejemplo concreto.

¿Es la comunicación con los públicos unidireccional o bidireccional?

Bidireccional, creamos la primera web 2.0 de los museos españoles. Y cuando estábamos diseñando hace 5 ó 6 años la página web, que, dicho sea de paso, ya nos estamos planteando diseñar otra. Es increíble como una página web solo dura cinco años, eso es muy poco tiempo para el esfuerzo que supone diseñar una página web. Como decía, en ese momento de la creación, buscábamos una referencia, algún ejemplo de página web que interactuara con el público a nivel internacional. No encontramos en todo el mundo una 2.0 que interactuase realmente en todos los aspectos de la web, todas te permitían que les mandases información o preguntas, pero eran un escaparate, en el cual el visitante pasaba por delante. Nuestra web permite en todos los aspectos de la web, en todos los parámetros, mantener una conversación con el espectador, en el blog, en las informaciones, en el aspecto pedagógico, en todos y en cada uno de ellos. Absolutamente bidireccional. Y el único documento que siempre está en la entrada es el “Tú qué opinas” los demás van cambiando, pero ese NO.

En el caso de la comunicación bidireccional, cite las TICs que utilizan.

¿Todas? No me las se todas, tendría que mirarlo, te puedo decir, cuales son las fundamentales, utilizamos Instagram, Facebook, Twitter, Ninja, Pinterest, YouTube, con canal propio, tenemos un canal propio de videos en YouTube, tenemos más, los encontrarás en la página web, en la carátula de la página web: Google, Google+...

¿Se basa la comunicación del museo en la misión?

Entiendo que cuando se habla de la palabra misión se habla de la palabra objetivos. No se puede reducir ninguna misión a una frase, es mucho más complejo que eso. Decir la esencia del museo en un espacio tan corto es imposible, cuando estamos hablando de cambiar la sociedad. Un museo,

hoy en día, debe ser un instrumento para dudar sobre las verdades absolutas, eso tiene tantas direcciones que es muy complicado resumir, reducir esto sería cómo hacerlo en un planteamiento Twitter, yo no sé hablar en 140 caracteres. No matizar. Para mí, es imposible que transmita lo que tengo en el cerebro, yo no sé hablar con telegramas. Un museo no es una roulot en la que hay de todo pero muy pequeñito. Un museo es un organismo muy complejo con muchas ramificaciones y, si encima, tus objetivos afectan a diferentes aspectos transversales de la sociedad, reducirlo a una frase, para mí es imposible, no digo que alguien no lo pueda hacer, pero para mí, según mi concepto, esto es imposible. Cuanto más largo, más se acerca a lo que tú tienes en el cerebro. La comunicación del museo se basa absolutamente en la misión, no tiene otra función. Cada vez que alguien está haciendo una cosa tan elemental como anunciar la publicación del último catálogo, algo que parece que es un hecho exclusivamente comercial, eso atiende a unas razones de divulgación de criterios sobre ese artista, por lo tanto sí está afectando a la misión. Los parámetros de comunicación están establecidos y son cambiantes, pero toda la comunicación está en función de la misión (aunque no me gusta la palabra, me parece que es demasiado retórica), sí en sus planteamientos. Además, pienso que los museos no tienen misiones, hay algo realmente de fallo en el concepto, atribuirte una función. Yo creo que los museos, cada vez más, tienen más diluida su función, porque cada vez tenemos que ser más permeables a más contaminaciones, una misión es un hecho concreto, yo creo que los museos del siglo XXI van a ser cada vez más deformes, por decirlo de alguna manera, más adaptables a situaciones absolutamente impredecibles. El concepto misión, es un concepto utilizado en ámbitos de investigación universitaria, lo utilizan los teóricos de la gestión de museos y yo pienso que la universidad, cada vez más raramente, coincide con la vida real. La universidad piensa en tiempos de

carácter geológico, los que vivimos en la gestión, vivimos en tiempos de carácter de inmediatez. La universidad siempre va por detrás del resto de la sociedad, nunca va por delante, el que va por delante es el artista y los que estamos en contacto con los artistas estamos más en la vanguardia. Porque la universidad, como te digo, piensa en tiempos geológicos, cuando ya han pensado algo se ha quedado obsoleto, que haya ese tipo de teorías no me dice nada, soy más de un pensamiento mutante que no de un pensamiento estratográfico, el estrato está bien para la geología pero no para la vida.

5. Sobre la marca Málaga: ¿Forma parte el museo del plan estratégico de la ciudad como marca?

Yo creo que lo que ha hecho el Centro de Arte Contemporáneo ha sido modificar en algunos aspectos las líneas estratégicas de la ciudad. Más bien todo lo contrario, si no se hubiera creado el Centro de Arte Contemporáneo, probablemente el arte no sería en este momento una de las líneas estratégicas de la ciudad, y en este momento lo es. Fue el primer museo que se abrió en la ciudad, cuando se abrió el CAC, no había ningún otro museo abierto en la ciudad, ninguno. El museo de Bellas Artes había cerrado, no había Picasso. El éxito de conexión del museo con la ciudadanía y la sinergias positivas en el ámbito de la economía, de la imagen o del turismo que tuvo el CAC ayudó a replantearse un nicho inexistente hasta ese momento, como era el de la cultura y el arte. Como una de las líneas que tenía que explorar la ciudad para desarrollarse. Junto al estratégico tecnológico y junto al estratégico litoral. Por tanto en este momento es uno de los tres ejes de desarrollo de la ciudad, de competitividad de la ciudad.

¿Potencia su museo la marca Málaga?

Yo creo que no solamente la potencia, la posiciona. Una cosa es el conocimiento popular y otra cosa es el conocimiento cualificado. Dentro del cono-

cimiento cualificado el CAC Málaga en este momento está posicionado como uno de los centros de arte contemporáneo más influyentes del mundo, y sin embargo a nivel popular es diferente. Ayer leía un mensaje de un ciudadano que vive en la costa. Había venido a visitar el proyecto de Street Art, y cuando llegó, se dio cuenta que había un museo y en él una exposición de Weiwei, pero que como era lunes no podía visitarlo. Dijo que le parecía bien, pero no entendía porque no le había llegado la información. La exposición de Ai Weiwei ha salido publicada en prensa de Estados Unidos, de Sudamérica y de China. A veces es más fácil que alguien se entere en México que un residente de la Costa del Sol. Lo cual me hace pensar que al que vive en la Costa del Sol, o le mandas la información a casa con alguien que se la lea, o no tienes la garantía de que se entere. Nos resulta relativamente sencillo lanzar la marca a niveles globales, por tanto nosotros contribuimos a la marca y el conocimiento, pero sin embargo, a veces nos es muy difícil contactar con las personas que viven escasamente a 50 km. a la redonda, porque viven como en pequeñas islas no conexas. Yo siempre pongo el ejemplo de Marbella, es una población que mide aproximadamente veintitantos kilómetros de larga, es muy estrecha, pero bastante larga. Cada franja de kilómetro y medio funciona como un pueblo independiente, si tú haces una actividad en San Pedro, aunque sea de una importancia sublime, el que vive en Elviria, no se va a enterar nunca, y si haces una actividad en el Casco Histórico, el que vive en Puerto Banús, no se va a enterar nunca. La ciudad de Marbella es un ejemplo para demostrar como a veces es más fácil que se enteren en Madrid, de algo que tu haces, a que se enteren los del barrio de al lado, los del distrito continuo. Es un caso a estudiar. El año pasado me dijeron que querían hacer una feria de arte en Marbella porque hay coleccionistas importantes en la zona. Los hay, yo los conozco. Me pidieron colaboración, que les diera mi opinión. Yo les dije que sólo hay un problema en Marbella, la gente no se entera de las cosas, yo he visto cosas muy

interesantes en las que estábamos 15 personas. El problema en Marbella es la comunicación. Cómo en un sitio tan pequeño puede costar tanto comunicar. Éste es un problema que se puede trasladar estratégicamente a otros sitios para buscar las soluciones.

6. Sobre el marketing: ¿tiene el museo un proceso de planificación estratégica de marketing?

No especialmente. Nos ponen como ejemplo de museo que mejor tratamos el asunto del marketing. Recientemente ha habido un encuentro mundial sobre marketing en Colombia y se ha hablado del CAC Málaga yo siempre digo que nosotros no tenemos estrategia de marketing . Todo lo que suena a marketing a mi me chirría, todo lo que sea vender el museo, a mi me encanta. Esa es la posición opuesta a otros museos que tienen grandes estrategias de marketing pero no son aceptados ni popular, ni social, ni mucho menos en el ámbito profesional.

Quizá la cuestión clave en marketing está vinculada a tus funciones, a tus objetivos, a tu criterio. Si no tienes definidos tus objetivos y no tienes definido tu criterio, es imposible vender el producto. El mejor marketing que existe es tener una buena programación que atienda a unos objetivos cristalinos, ese es el mejor marketing, pero no una estructura de marketing. Aquí no hay ni un solo puesto de una persona que se dedique a marketing, pero todos saben que tienen que vender el museo, vender entre comillas, todos y cada uno, desde sus puestos, desde sus funciones. Esta cuestión, en el ámbito privado, se premia, quien consigue más retorno en la venta del museo repercute en su nómina, es el único hecho diferencial, y eso se puede medir.

¿Cómo identifican las necesidades y deseos de los públicos para su satisfacción?

Hacemos encuestas, pero el deseo del público tiene que alertarme por donde no debemos de ir, cuando a todo el mundo le interesa una cosa, probablemente sea que no vamos por buena dirección, no para fortalecer esa línea. Yo siempre pongo como ejemplo el único error en la programación de la que me considero absolutamente responsable, fue la exposición que hicimos hace siete años de Sorolla. Obviamente fue un error que nunca más volveremos a repetir, sin embargo es la exposición que más público nos ha traído al museo: 161.000 personas. No lo volveremos hacer nunca más. Esa exposición coincidía con el gusto del público pero no con nuestros objetivos. Me pregunto: ¿Tú tienes que ser infiel a ti mismo por darle satisfacción al público? Te estás prostituyendo, te estás vendiendo por unas entradas o te estás vendiendo por un placer inmediato. No, un museo no puede entrar en ese tipo de juegos. Un museo que se dedica al arte del siglo XXI no puede hacer una exposición de motocicletas o de Armani para ganar nuevos públicos o diferentes públicos. Sin embargo, un museo como este, si que puede meter al artista del exterior, al artista del Street Art, al artista callejero dentro del museo para captar sensibilidades más juveniles, es diferente, parecen cosas muy obvias pero ahí nos damos cuenta de como actúan tres museos diferentes en circunstancias diferentes. Otro ejemplo, el CAC de Sevilla, por un problema de carácter estructural, presupuestario, sólo compra exposiciones, prueba de ello fue la exposición de Ai Weiwei de hace dos años. Nuestra exposición actual no está comprada en el mercado, la hemos producido nosotros. Todas las exposiciones las construimos nosotros. No tenemos coproducciones, ni hacemos compras en el mercado internacional de exposiciones, sino que desarrollamos programas, proyectos concretos con los artistas a partir de nuestros intereses. Eso a veces es más difícil, más lento, pero más necesario, lo otro es más inmediato, llamas a una agencia de producción de exposiciones y les compras

a Ai WeiWei, te las mandan en unos contenedores y la pagas. Te arriesgas a que esa exposición se haya visto en Suecia, en Alemania o en otro lugar. Nuestras exposiciones en primer lugar las verás aquí, nunca antes, después sí las puedes ver en otros sitios, pero porque nosotros las hemos vendido y con eso producimos nuevas producciones

8.2. Entrevista José Lebrero

1. Explique brevemente el modelo de gestión de su museo.

Esto es una Fundación que tiene un patronato conformado el 50% por la presencia de miembros elegidos por la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, por lo tanto desde la administración pública y el 50% son patronos privados. El modelo de gestión es privado-público, aunque se rige por las leyes de contratación de la Administración pública. Es una fundación, y por lo tanto no es una asociación, ni un organismo dependiente de una consejería. Es una organización non profit, que por tanto no tiene beneficios.

2. Organigrama del museo

Toda la relación de personal responsable está en la página web, en la pestaña directorio. Le remito a ella.

3. Sobre la misión: ¿Cuál es la misión del museo?

La misión del museo esta recogida en sus estatutos y resumida en la misma web del museo. Básicamente, dicho de una manera informal, la misión del museo es dar a conocer y difundir la obra de Pablo Picasso, con una vocación educativa desde el inicio. (Si lo considera necesario, se la buscaríamos).

¿Cómo se elaboró la declaración de misión? La declaración de la misión se elaboró, entiendo, cuando se fijó de común acuerdo, tanto por la parte pública como por la parte privada del patronato.

¿Afecta la misión a la motivación de los trabajadores del museo? Por supuesto les afecta, otra pregunta sería cómo les afecta, pero afectarles les tiene que afectar porque tanto la dirección gerencial como la dirección artística trabajan para que esa misión se cumpla. Si la misión es dar a conocer y difundir la obra de Pablo Picasso, la prioridad del programa de actuación del museo debería estar encaminada hacia eso. Por lo tanto la motivación que siempre es un asunto casi esotérico se ve afectada por la misión.

¿El público conoce la misión? Yo creo que no. Porque no ha habido en esta institución una cultura de dar a conocer la misión, que es lo mismo pero no es lo mismo que dar a conocer a Picasso. En este caso, se corresponde con la misión, pero no ha habido una tarea, me parece a mí, suficientemente desarrollada, para dar a conocer esa parte, estructural de la institución. Y tampoco creo que está suficientemente bien explicada en la web del museo. Con eso no apunto a nadie más que en todo caso a mí.

¿Qué medios utilizan para comunicar la misión? De una manera directa, quizá insuficiente, por eso le invito a que lo mire en la página web del museo. No consta en ningún otro lugar de la casa. Además hay un medio indirecto, que es el plan de actuación que tenemos. El museo tiene cada año un plan de actuación. Generalmente al final del año anterior al que se realiza es aprobado por el patronato, con unos objetivos que se corresponden con todos los departamentos, y cada departamento aporta esos objetivos con unos presupuestos, ese fundamentalmente, es el medio que utilizamos para dar a conocer la misión del museo.

Por otro lado a nivel interno, a nivel de comunicación interna, los documentos internos sí que la recogen por ejemplo los contratos, o la intranet, lo digo por diferenciar el público interno y externo. Efectivamente, en los contratos y en los convenios que hace el museo con proveedores o con otras instituciones se recoge de modo expresado jurídicamente la misión que es muy concreta, pero por su propia concreción es muy fácil de entender, es muy descriptiva.

¿Se ha escuchado al público para la elaboración de la declaración de misión? No, yo creo que no, porque los estatutos se escribieron en su día y a mí no me consta que se escuchase al público en este sentido, no es una misión que haya sido definida contando con la participación de los públicos, no. Cosa que creo, como usted, si habla de lo prosocial que es una tendencia actual, el incluir incluso en la misión, tanto en las actividades o en la vida de la institución cultural esas otras voces y no, aquí no se ha hecho.

4. Sobre la comunicación: ¿Tienen un plan estratégico de comunicación? No lo sé, se lo tendría que preguntar a la jefa de comunicación y prensa, sé que hay unos objetivos y un trabajo para definir. Primero habría que distinguir entre un plan estratégico y un plan de actuación porque no es lo mismo. Por un lado está lo operativo que es más de acción y por otro el estratégico que es lo que te marca qué es lo que tienes que hacer. Lo operativo sería el cómo, que sería más medible, lo que se denomina en marketing “objetivos smart”. Yo voy a hacer esta consulta y se lo haré llegar por correo porque tengo mis dudas de que haya un plan estratégico, sé que hay un plan de actuación anual porque me lo leo, pero no sé si se da la circunstancia de que exista un plan estratégico. A mi me parece que lo estratégico tiene que ver con la filosofía de la institución, con el punto de vista y se labora a un plazo más largo que los planes de actuación que en este caso son anuales. No me consta de que este museo lo tenga, y tampoco me parece que está bien que no dispongamos de un plan estratégico a tres años. Con esto

no eludo ninguna responsabilidad, no lo entienda así.

¿Es la comunicación con los públicos unidireccional o bidireccional? Si se refiere a las redes sociales, el museo ha ido avanzando en este sentido y si usted tiene tiempo y mira la web del museo verá que abajo pone en las redes en las que estamos, sé que estamos en Facebook, en Twitter, canal YouTube etc. Si eso es bidireccional, existe. Creo, pero esto es mi opinión personal, que está poco desarrollado. La bidireccionalidad en el sentido del feedback. Esta es una opinión subjetiva. La riqueza que se puede obtener gracias a las redes sociales, la participación de otras voces, en lo que sería la revisión de los puntos de vista y planteamientos del museo es bastante escasa. Creo yo, insisto, es una opinión personal, que en este caso y en este museo, no llega mucho interesante por lo que yo oigo y veo. Esto pasa en muchas organizaciones, el reto de las nuevas tecnologías es como aprovechar esa bidireccionalidad. Muchas organizaciones básicamente se quedan en lanzar el contenido y no recibir nada. Tenemos más respuestas interesantes a través de un libro que ponemos en algunas exposiciones para que el público escriba lo que quiera cuando acabe de ver la exposición. Esto nos ayuda más que la supuesta panacea de todo lo que nos van a contar por redes sociales. Pero estoy de acuerdo en que esto en España por lo menos, es bastante frecuente en instituciones similares. En mi opinión tiene que ver, en que el interés segmentado en las redes sociales, es muy evidente. Si yo estoy escuchando algo que realmente me interesa participo, si estoy escuchando algo que no me interesa mucho, no participo, por lo tanto outputs interesantes para mí hay más posibilidad de que mi input sea también interesante, el término de moda es “engagement”, la implicación, el compromiso va en función también de lo que me están ofreciendo, no sólo lo genérico de lo que me ofrecen si no en particular qué me están pidiendo o como se acercan a mí

En el caso de la comunicación bidireccional, cite las TICs que utilizan.

Están todas en la página web.

¿Se basa la comunicación del museo en la misión?

Creo que sí, tanto online como offline. No solamente apoyada en las TICs. Creo que este museo intenta ser bastante fiel a su misión en lo que se refiere a la comunicación de lo que cuenta tanto en online, en papel, folletos o incluso entrevistas En todo tipo de comunicación.

5. Sobre la marca Málaga: ¿Forma parte el museo del plan estratégico de la ciudad como marca? ¿Potencia su museo la marca Málaga?

No quiere contestar a esta pregunta puesto que es un tema que nadie del plan estratégico de la marca Málaga, a nivel profesional ha tratado con él. En todo caso, sugiere que hagamos alguna investigación fuera del museo.

6. Sobre el marketing: ¿tiene el museo un proceso de planificación estratégica de marketing? Si, el museo cuenta con una planificación anual que se recoge en su plan de marketing y engloba acciones de estrategia y acciones operativas. Estas últimas son las acciones que se implementan dependiendo de cada línea de negocio bien sea de contenido cultural, o de las exposiciones temporales o también de la permanente, etc.

¿Puede explicar como lo llevan a cabo? Los dos niveles que ya se han comentado: el nivel estratégico y el operativo. El departamento de marketing está en coordinación con el departamento de prensa y comunicación y también en coordinación con el departamento de recursos humanos que se ocupa de todo el tema de personal y plantilla, y con la administración que se ocupa de la parte de gestión y control. Digamos que hay una labor coordinada para intentar sacar adelante los objetivos del plan de marketing. En cada organización el marketing abarca áreas distintas, cada estructura le pone un límite, por ejemplo aquí el gerente trabaja en el área comercial. El modelo que se podría calificar, por lo me-

nos al que se tiende, es un modelo llamado de transversalidad de departamentos y de segmentación de objetivos, aunque también haya unos objetivos generales. Por ejemplo el departamento de arte puede trabajar en un momento determinado con el departamento de marketing y con el departamento de educación para una acción determinada. Es cierto que hay unos objetivos generales comunes. Por eso la respuesta anterior, sobre la aplicación a cada línea de negocio, por ejemplo, si tenemos una línea de negocio de eventos también se le aplica marketing, si tenemos una línea de negocio de la tienda librería también se le aplica marketing y así sucesivamente.

¿Cómo identifican las necesidades y deseos de los públicos para su satisfacción? Contamos con un proveedor que nos ayuda en la captación de información de los visitantes, una vez que ya están en el museo. También hacemos encuestas. Además hay un indicador de calidad que es el contacto in situ, es decir la información directa de lo que está sucediendo, es un indicador que quizás no tiene validez científica porque no es cuantitativo es cualitativo. Es la observación del modo de actuar de los visitantes, de manera aleatoria. Otro medio son las estadísticas de visitas. Cuantitativamente el número de personas que asisten a los distintos programas que el museo ofrece, son indicadores que, a medio plazo, permiten ir deduciendo si esta oferta o la otra y si este tipo de propuesta o la otra, tiene una mayor o menor aceptación. Por lo tanto: Encuestas, la observación directa de comportamientos del público, las audio guías, que también nos sirven como un indicador y por último la respuesta cuantitativa que los públicos tienen a nuestra oferta.

A nivel cualitativo, a nivel interno, tenemos la recogida de datos tanto en taquilla como en las tablets que tenemos ubicadas en distintas partes del museo. A nivel externo también tenemos medios como estudios que se hace anualmente de comportamiento del consumidor, tendencias de mercado o del sector. Otro indicador que nos puede servir serían los estudios económicos que se hacen de Málaga

o de la provincia de Málaga, desde la Confederación de Empresarios, de empresas o de bancos.

Pepa Babot, Jefa de Comunicación y Prensa del Museo Picasso completó la entrevista como se detalla a continuación:

¿Tienen un plan estratégico de comunicación?

Junto a los presupuestos anuales, el departamento de Comunicación y Prensa elabora un plan de comunicación que contempla todas las acciones previstas en función del calendario no solamente expositivo, sino también de actividades culturales y pedagógicas. Este plan marca asimismo las herramientas off line y on line a usar (notas de prensa, ruedas de prensa, entrevistas, RRSS, web, emailing...) y los ámbitos a alcanzar (local, regional, nacional, internacional). A su vez, este plan global se desmiembra en planes de comunicación puntuales a lo largo de esos doce meses.

¿Es la comunicación con los públicos unidireccional o bidireccional? En el caso

de la comunicación bidireccional, cite las TIC que utilizan.

Comunicamos a los ciudadanos el programa expositivo y cultural del MPM, bien a través de los medios tradicionales (off line) bien digitales (medios on line y RRSS). Como bien sabe, es sobre todo la comunicación digital directa con nuestros seguidores lo que permite esa comunicación bidireccional:

Twitter > @mPICASSOm <https://twitter.com/mPICASSOm>

Facebook > Museo Picasso Málaga <https://www.facebook.com/museopicassomalaga>

Google + > Museo Picasso Málaga <https://plus.google.com>

/b/117211510643106792151/117211510643106792151/posts

Youtube > Museo Picasso Málaga <https://www.youtube.com/user/museopicassomalaga>

Instagram > museopicassomalaga <https://instagram.com/museopicassomalaga/>

Pinterest > museopicassomlg <https://es.pinterest.com/museopicassomlg/>

Foursquare > Museo Picasso Málaga <https://es.foursquare.com/mpicassom>

Storify > mPICASSOm <https://storify.com/mPICASSOm>

En cuanto a la relación con los medios de comunicación tradicionales, que como no puede ser de otro modo es también bidireccional, este departamento muestra actitud y disposición basada en tres conceptos fundamentales: Veracidad + Rapidez + Amabilidad.

¿Qué hacen con el contenido de los mensajes que reciben del público?

Nos gustaría establecer una comunicación personalizada con cada seguidor, pero... ¡es una cuestión de tiempo y recursos humanos que pocas instituciones pueden asumir! Así, opiniones que pueden ser de interés para mejorar el MPM son dadas a conocer a los responsables de los diversos departamentos y a la dirección. Otras opiniones, imágenes, etc... que creemos deben ser compartidas por toda nuestra comunidad digital, lo son.

¿Se basa la comunicación del museo en la misión?

¡Por supuesto! Difundimos la obra de Pablo Picasso y mostramos el MPM como un espacio al que los ciudadanos y visitantes pueden acudir, no sólo para el disfrute del patrimonio sino también, para ser partícipes de actividades didácticas y beneficiarios de servicios culturales.

8.3. Entrevista Lourdes Moreno

1. Explique brevemente el modelo de gestión de su museo.

El modelo de gestión del museo es una institución pública, nosotros recibimos del Ayuntamiento de Málaga una cantidad de dinero, se trata de cubrir el déficit que el museo puede generar para su funcionamiento, esto es como está planteado, y luego hay una parte privada. Hay un acuerdo del ayuntamiento con la baronesa Thyssen de dejar en depósito su colección de arte español de forma gratuita durante 15 años, y con esa colección es con la que el museo establece ese relato, de la pintura española durante el siglo XIX y las primeras décadas del XX que la hace especialmente interesante, además es un relato muy singular puesto que no en todos los museos se hace así, la mayoría de las veces que se enfoca la pintura del siglo XIX ha sido de obras procedentes de la desamortización, bien sea de los conventos, de la monarquías, etc. En el caso de la colección Carmen Thyssen las obras son las destinadas a la burguesía y del aún incipiente mercado que comienza en la época, en ese sentido es una colección que establece un relato que no se había establecido con anterioridad.

2. Organigrama del museo

El museo está dividido en dos áreas que son la de gestión y el área artística, en ese sentido sí sigue el reflejo de la organización, a muy pequeña escala, de otros museos de carácter anglosajón. Aunque es verdad que en muchos casos ha ido variando, en España el que sí tiene ese sistema es el Thyssen Madrid, aunque nosotros somos un museo diferente y con distinta financiación, organización, etc. sigue las pautas en eso, pero no en otras cosas.

Del área de gestión, el gerente es Javier Ferrer, y yo llevo el área artística, que se encarga básicamente de los contenidos del museo, tanto los contenidos artísticos como educativos, o cualquier otro tipo de actividades que tenga alguna relación con las colecciones del museo, también con la comunicación que pertenece a este área.

3. Sobre la misión: ¿Cuál es la misión del museo? ¿Cómo se elaboró la declaración de misión?

La misión del museo la tenemos definida y la trabajamos en equipo desde la primavera de este año, la misión del museo es dar a conocer la colección Carmen Thyssen. Nos basamos para definir la misión en la definición de lo que es un museo: La exposición, la formación, la difusión de la colección Carmen Thyssen para poner en valor la historia de la pintura española del siglo XIX, un siglo que por otra parte, hasta cierto punto, ha sido tratada de forma desigual por la bibliografía, que cada vez se ha ido mejorando más. Es un siglo que está a la sombra de Goya, y entonces es verdad que cualquier comparación es compleja. Y la del comienzo del siglo XX, también. Porque siempre se ha hecho el único relato de las vanguardias, y los pintores que han estado en esa línea, tal es el caso de Picasso, pero también hubo muchos otros pintores, que quedándose en España, tuvieron conocimiento de sus aspectos más interesantes, más novedosos, y que luego, de alguna forma, dejaron entrar en su obra, aunque no en ese sentido de ruptura. Dentro de la misión del museo, que es dar a conocer ese relato de la colección y que es ciertamente novedoso, también pusimos una parte de visión de qué es lo que nosotros esperamos del propio museo o de nuestro trabajo como equipo y a ello le unimos una serie de valores que son el entusiasmo, la excelencia, la participación, el respeto, la sensibilidad artística y la creatividad. A mí lo que más me gustó de este trabajo, de la misión del museo, es que no se hizo desde una visión puntual de la parte sobre la que recae la responsabilidad

del museo si no que se hizo con todo el equipo, eso es lo que me pareció mejor porque, a mi modo de entender, le da mucho más sentido, puesto que nace del conjunto del museo. De hecho una de las cosas que más me sorprendió y me gustó muchísimo es que se habló de sensibilidad, se habló de que el museo tenía que tener sensibilidad y creatividad y ese tema surgió por parte del equipo que no trabaja en artística, lo cual me pareció fantástico, una manera de involucrar especialmente al equipo. Trabajamos mucho con el equipo, yo tengo una reunión mensual con todo el equipo, no solamente con el área artística. Con mi área las tengo a diario, mi despacho siempre está abierto, yo siempre digo que nunca niego la entrada, a veces es un poco difícil para organizarse, porque hay veces que te tienes que concentrar. Yo el tema de textos y de investigación lo dejo para las tardes y por las mañanas procuro dedicarme al equipo. Con el área artística esa comunicación es muy fluida y es prácticamente, como te he dicho, a diario y en varias ocasiones. Pero con el equipo en general tenemos una reunión una vez al mes, casi todos los 15 de mes o en torno a esa fecha. En ella ponemos en común los temas que estén en ese momento vigentes, si hay una exposición tratamos sobre ella, si hay un patronato, o una visita importante, o una petición de obra o algún proyecto o algo que en ese momento sea importante. Se habló dentro de la misión de la visión: que aspirábamos a convertirnos en un museo de referencia internacional. En ese sentido hay que decir que no es un museo que tenga una gran aportación económica como te he comentado antes, es bastante justa. A eso sumamos la venta de entradas en el museo, la tienda y también organización de eventos, se alquilan los espacios. Nuestro modelo de gestión museístico está centrado en el compromiso con una mejor atención al público, queremos ser un museo del público, de los públicos, porque realmente luego hay diferentes tipos de públicos, y eso lo tratamos muchísimo en educación. En el proyecto educativo que se presenta en septiembre, este año, se ha hecho un proyecto muy bonito, con un calendario. Y lo tenemos organizado con respecto al curso escolar. Somos

un museo muy dedicado al público, y a contar ese relato del que hablábamos al principio y que ciertamente es novedoso respecto a otros museos en el ámbito nacional, no significa, obviamente, que no haya otros museos que se dediquen al siglo XIX, pero insisto, ese relato establecido sin contar con ciertas obras destinadas a la academia o a la iglesia lo hacen ciertamente singular. Y luego en la misión, en cuanto a los valores es un equipo motivado, es un equipo joven, que tiene entusiasmo, hay quien procede del mundo de la cultura y hay quien no, pero como hay distintos departamentos no todo el mundo tiene esa formación, pero eso lo hace también mucho más rico. Si tenemos una exposición se la explico, es más, siempre que tenemos una exposición, yo hago una visita guiada para el equipo del museo y sorprendentemente viene mucha gente, lo cual me alegra, la hacemos los lunes, que es cuando el museo está a puertas cerradas y también porque se pueden apuntar más personas, tanto vigilantes de sala, como de seguridad, y la verdad es que la participación es muy buena y yo estoy encantada. Creo que es importante La imagen del museo más cercana al público son precisamente ellos, porque el área artística está en su despacho y no estamos en sala, son los vigilantes, los de sala y seguridad los que están ahí por si surge alguna duda por parte del público, no es que se vayan a convertir en especialistas, pero sí tienen una información genérica de la exposición. Por eso tenemos una visita guiada y yo les voy explicando cada obra. Aspiramos a la excelencia, somos una organización que se gestiona de forma eficiente y que estamos comprometidos con la calidad . Yo tengo muy en cuenta la participación, cuando tenemos reuniones con el departamento con el área artística a mi me gusta que se participe. No quiero que sientan ningún tipo de timidez a la hora de expresar cualquier idea, no somos un equipo que esté cortado, se ha establecido una relación, que yo creo que es positiva, espero que ellos piensen igual. Incluso si alguien dice algo, que pueda parecer una tontería, le insistimos para que lo diga, que es positivo decirlo,

y si ya vemos que no es posible llevarlo a cabo pues ya lo haremos, pero que no sea porque la propia persona no lo diga por un tema de timidez, que se sientan en libertad de poder decirlo todo. Yo he procurado que haya esa relación para que se sientan en libertad de dar su opinión ante todos los temas, y si hay una equivocación, de ahí no sale. A veces de ideas extrañas se pueden sacar cosas fantásticas, por eso yo animo a que la participación sea posible en su más alto grado y además todo esto lo uno a la creatividad. Porque ese tipo de ideas felices van muy unidas, y en el grupo hay personas especialmente creativas, es importante que sientan que se les escucha y que tienen su lugar. Y el respeto también es importante tanto al público como entre nosotros mismos, trabajamos desde la transparencia y en ese sentido, aquí prácticamente se sabe todo. La información fluye con muchísima velocidad y eso nos permite ser también bastante dinámicos. Yo estoy al frente y ellos trabajan mucho y eso también, a veces, me hace trabajar más porque tengo que ir por delante. Así que por las mañanas se gestiona de una manera y por las tardes procuro ocuparme en otro tipo de trabajo, de cosas que sé que tengo que solventar. Esta es la misión, y lo que yo destacaría es, como te decía antes, que se ha hecho desde el equipo y con el equipo, que ha sido muy participada, y yo procuro llevarla cabo. Pero, como ha surgido desde dentro, nuestra forma de trabajar es así. También procuro que esta forma de trabajar se traslade a todos, aunque no trabajen conmigo de forma completamente directa.

¿Afecta la misión a la motivación de los trabajadores del museo?

Sí, lo que pasa es que la misión se hizo en primavera, y ha quedado ahí, no puedo decir que olvidada, pero no tenemos la misión recordada todas las mañanas. La misión no debe de ser una especie de entelequia y de reflexión abstracta que luego se olvida sino que debe ser tu forma de trabajar, entonces

eso ya está en el día a día, aunque no digamos específicamente vamos a trabajarla se trata de que la hagas tuya porque ha partido de ti, de tu propia forma de trabajar.

¿El público conoce la misión?

Yo creo que no, no estoy segura de si está publicada en la página web. Estamos trabajando ahora mismo en la página web y se va a presentar actualizada dentro de un mes aproximadamente, Probablemente se cuelgue, pero creo que ahora mismo no está. Y tampoco estoy segura de que el público la conozca.

¿Qué medios utilizan para comunicar la misión?

De alguna manera se comunica, no siempre con el mismo nivel, tampoco de entusiasmo, y por ese motivo estas reuniones periódicas ayudan y sirven para motivar. Intento que haya reuniones, pero que no nos reunamos tanto, que no nos dé tiempo a trabajar. Una vez al mes. También me reúno con la jefa de personal y con ella vemos los temas que ella ve que son necesarios. La reuniones ya llevan tiempo, empezaron antes del verano, pero ahora quiero darle otra vuelta. Vamos a anunciar que diferentes departamentos cuenten su experiencia. Por ejemplo, está claro que trabajamos en un museo, pero no todo el mundo de la plantilla, saben en qué consiste exactamente hacer una exposición, por ejemplo los administrativos. Alguien va a prepararse cómo se hace una exposición, y luego alguien se preparará cómo se hace el montaje de la exposición, cómo se lleva el registro, que siempre suena bastante burocrático, pero que tiene bastantes cosas que dilucidar. Y este plan lo vamos a ir haciendo una vez al mes durante todo el año, para que el equipo cuente cómo realiza su trabajo porque la mejor manera de ayudarnos y de compartir es conocer,

tiene que ser a través del conocimiento, no puedes tener empatía con algo que se desconoce. Trabajamos en un sitio que están haciendo exposiciones, pero si no sabes el trabajo que cuesta, la desazón cuando estás buscando obra y no la encuentras, o qué no es posible, los presupuestos, los comisarios, el transporte, el seguro, la selección, la tesis, son tantos parámetros. Yo también digo que cada exposición tiene vida propia, la proyectas de una manera pero acaban de otra forma, no como tú las tenías al completo en tu cabeza, cuando la empezaste, siempre siguen una trayectoria y evolucionan y hay que tener flexibilidad para que sigan dentro de la misma idea, pero con vida propia, a veces, más vida de lo que deseamos. Sí, quiero que el resto del equipo lo entienda. Porque hay partes del equipo: mantenimiento, seguridad, tienda, promoción, almacén, diferentes grupos de trabajo. A lo mejor la persona de tienda no necesita saber cómo se hace una exposición, pero sí le vendrá bien saber la exposición que hacemos, porque el escaparate de tienda va siempre en relación con la exposición que tenemos. Los chicos de mantenimiento, que son fantásticos, son los que nos hacen los montajes y lo hacen muy bien, tampoco están en la cocina de la exposición desde el principio, pero luego terminan colocando los cuadros, así que deben también saber cosas de las obras; los seguros, si tienen algún tipo de peculiaridad, y lo vamos a ir trabajando con mayor tiempo a fin de que vayan más preparados.

Comunicación estuvo dentro del servicio pero se ha externalizado y no está incluido en el organigrama

4. Sobre la comunicación: ¿Tienen un plan estratégico de comunicación?

Tenemos un plan estratégico de comunicación que tenemos que mejorar, además ha habido cambios recientemente en ese departamento y tenemos que

mejorarlo, pero en principio tenemos reuniones semanales con comunicación y nos vemos casi a diario, con muchísima frecuencia. Tenemos varios puntales; un puntal es la actividad educativa. Pero en cuanto a un plan estratégico como tal, es verdad que tenemos que hacer más hincapié sobre ese asunto. De momento es un tema en el que vamos trabajando en el día a día y con las actividades que vamos teniendo, todas las notas de prensa la desarrollan ellos y se corrigen en el museo.

¿Es la comunicación con los públicos unidireccional o bidireccional?

Desde prensa es unidireccional y desde la página web, es mucho más participativa. Depende de qué tipo de públicos, pero tenemos varias experiencias, una de ellas es la de “Jóvenes Museo Carmen Thyssen”. Asciende a 20 alumnos, de la universidad, y ahí es bidireccional. Nosotros participamos con ellos, ellos se reúnen aquí en el museo y les hemos dado charlas de formación. Yo les he explicado cómo se hace una exposición, sobre restauración, sobre diferentes campos, Y ellos escriben post y participan en nuestra web. Con otro tipo de públicos también es bidireccional, tenemos también formación para profesores de enseñanza reglada y con ellos también se prepara material para que puedan dar en sus clases o para que se puedan preparar la visita al museo de forma independiente, ahí también existe una comunicación bidireccional. Otra manera de hacer comunicación bidireccional es a través de “Muros y Redes”, queríamos buscarle otra localización pero en este momento lo tenemos en el zaguán de entrada del museo y ahí se hace alguna cuestión referente a la exposición temporal, o algún proyecto que hayamos tenido sobre la exposición permanente y el público expresa mediante sus tarjetas respecto a la cuestión que se haya requerido. También tenemos otras tarjetas sobre la opinión del público en general sobre el museo. Yo me lo leo. El “que piensas”. Y nuestra secretaria las lee y las

cuelga en un documento que tenemos en el museo, hace un resumen diciendo el tanto por ciento y lo que opina. Por ejemplo siempre dicen que la letra de la cartela es pequeña, aunque la cartela no puede ser más grande, porque ahí entra la disquisición entre la parte museográfica y la del público, no podemos poner una cartela más grande que el cuadro y a veces hemos tenido obra de muy pequeño formato. Pero si las leemos y las tenemos mucho en cuenta, algunos son sorprendentes. Así que te he dicho en un principio que no era bidireccional, pero hay más comunicación bidireccional de lo que en un principio yo pensaba, este es un museo muy participativo. Con redes sociales también trabajamos. Yo tengo una cuenta abierta en Twitter, no soy permanentemente activa por falta de tiempo, lo que he hecho es establecerla por campañas. Por ejemplo tenemos una exposición temporal, yo tengo una campaña para contar esa exposición en Twitter, pero no me paso todo el día con él, porque no tengo tiempo, también tenemos Facebook, Instagram etc. Sí, somos participativos, en prensa yo también escribo artículos que los mandamos a los diferentes medios de la ciudad, depende del que nos lo quiera publicar. Y en redes sociales somos muy participativos. También hacemos algunos concursos de participación con el público en general. Para redes sociales tenemos una persona un “web master” y siempre que hay algo especial nos lo comunica, da la voz de alarma. También participamos en “@AskACurator”, que consiste en preguntarle al museo lo que quieras, este año (2015) el 14 de septiembre, y recibimos consultas, generalmente nacionales, pero algunas veces internacionales, ese día estamos todos de guardia. Este año hemos notado menos participación, pero al contrastarlo con otros colegas hemos visto que era algo general, ya sabes que el tema de redes es un poco de tendencia, llevan la marca de la tendencia, algo se pone

de moda y todo el mundo participa. Al principio Twitter fue un boom, aunque yo también recibo mucha información a través de él, por ejemplo del Met, del Victoria & Albert, de la National, y me sigue pareciendo fantástico, pero es verdad que esa efervescencia que se dio al principio ha decaído. Yo veo que las redes sociales están vinculadas al tema de moda. Insisto en que a mi me resulta muy interesante porque recibo información de otros museos e intento seguirla casi a diario. En general he de decir que este es un museo muy participativo, y es participativo porque hacemos que participe el público, no lo hace de motu proprio sino que se le invita, se hace que el público reaccione.

En el caso de la comunicación bidireccional, cite las TICs que utilizan.

¿Se basa la comunicación del museo en la misión?

Si, indudablemente

5. Sobre la marca Málaga: ¿Forma parte el museo del plan estratégico de la ciudad como marca? ¿Potencia su museo la marca Málaga?

Sobre la marca Málaga efectivamente forma parte, es uno de los museos más importantes que está en esa imagen de una ciudad cultural, eso es evidente. Lo hace como un pilar muy importante, y para nosotros es también un privilegio estar ahí. La ciudad de Málaga se ha transformado, esto también tiene que observarse y ver en qué queda, porque transformar una ciudad tampoco es fácil, ni tampoco los museos son instituciones que puedan observarse a través de varios años de su trayectoria, nosotros somos muy jóvenes sólo tenemos cuatro años, cuatro años para un museo no es nada, es muy poco. Sí sirve para dejar impronta de tu carácter o de una cierta forma de estar ante el público y de entender las colecciones, pero es muy poco tiempo para hacer una valoración.

Aunque se comente que en cuatro años se ha hecho mucho, yo creo que es poco tiempo. Y sí, formamos parte de esa marca ciudad, con una apuesta además muy interesante y muy singular dentro del propio panorama de la ciudad

¿Afecta a la misión del museo a la marca Málaga? ¿o la marca Málaga a la misión del museo? Eso es algo que no lo tuvimos exactamente en cuenta. Yo pienso que la misión del museo sería la misma estuviéramos dentro de la marca Málaga o no. La marca Málaga lo que hace es favorecer o, mejor dicho, puede favorecer. En definitiva es un tema de retroalimentación. El museo alimenta la marca Málaga y la marca Málaga alimenta al museo. Eso es lo que pienso, pero la misión ni siquiera salió cuando nos reunimos para tratar el tema. Nosotros hicimos la misión que entendíamos que tenía que ser nuestra misión, nuestra forma de entender el museo. Puede ser que con esto que dices, se puede revisar, pero de momento nosotros haríamos el mismo trabajo. Pienso, como te he dicho, que la marca puede favorecernos y nosotros a ella. Pero nuestra responsabilidad, nuestro entusiasmo, nuestra creatividad sería la misma, estando o no, dentro de la marca Málaga. Estamos encantadísimos y satisfechos de estar ahí, pero lo haríamos exactamente igual si no estuviéramos.

Si bien, no quiero dejar de decir que pienso que es muy importante que un museo debe tener muy en cuenta el lugar donde se ubica. El museo debe trabajar con su entorno y hacerlo suyo, porque eso es lo que te hace tener raíces con tu comunidad y el público no deja de ser la comunidad. Eso forma parte de la historia. Yo a veces cuando pienso en directores de museos que trabajan fuera, pienso lo difícil que debe ser saber captar, pulsar la comunidad o saber llegar al pulso de una ciudad siendo de fuera, aunque también tenga su parte positiva, porque desde fuera lo ves todo con más visión de pájaro y desde den-

tro no tienes esa visión, pero debe ser también complicado. Conocer cómo se mueve la ciudad, quiénes son los órganos de poder, personas que crean opinión, conocerlas. Toda esta información es a veces bastante más útil, más de lo que se piensa, y eso me hace reflexionar sobre los directores que vienen desde fuera, aunque por otro lado lo veo muy positivo y lo valoro.

Marita Pintado del Departamento de Promoción del Museo Carmen Thyssen completó la entrevista como se detalla a continuación

6. Sobre el marketing: ¿tiene el museo un proceso de planificación estratégica de marketing? ¿Puede explicar como lo llevan a cabo?

¿Cómo identifican las necesidades y deseos de los públicos para su satisfacción?

En estos momentos no hay departamento demarketing propiamente dicho. Aunque poco a poco se quiere ir configurando una forma más estable y profesionalizada. Ahora mismo existe un departamento de promoción pero que no ahonda en las directrices tan necesarias del marketing.

Como no existe departamento de marketing en sí, puedo explicarte las funciones del departamento de promoción en las que se hacen ciertas funciones que serían aplicaciones de una estrategia de marketing:

- Programa amigos del museo: Individuales, empresas y corporaciones.
- Entorno Thyssen: Entorno económico, social y comercial con más de 50 negocios de las proximidades del museo que colaboran con nosotros.
- Programa de eventos: Diversos eventos que realizamos en nuestras instalaciones. Auditorio, patio de columnas, coffees, jornadas, conferencias, etc.

- Programación de publicidad y publicidad en prensa.
- Publicidad urbana.

En cuanto a la tercera pregunta. Hacemos tres oleadas de encuestas al año. Dos coincidiendo con cada colección temporal y una para el museo y la colección permanente. Cada oleada es de cuatrocientas tomas y de ahí sacamos datos muy significativos e interesantes.

También contamos con un buzón de sugerencias en cinco idiomas donde el visitante deposita una tarjeta con su comentario. Este buzón también existe en nuestra web.





La doctoranda LUCÍA PÉREZ PÉREZ y los directores de la tesis INMACULADA BERLANGA FERNÁNDEZ, JUAN SALVADOR VICTORIA MAS y MIQUEL BASTONS PRAT, garantizamos, al firmar esta tesis doctoral, que el trabajo ha sido realizado por el doctorando bajo la dirección de los directores de la tesis y hasta donde nuestro conocimiento alcanza, en la realización del trabajo, se han respetado los derechos de otros autores a ser citados, cuando se han utilizado sus resultados y publicaciones.

Málaga, 11 de febrero de 2016

Director/es de la Tesis

Doctorando

Fdo: Inmaculada Berlanga Fernández

Fdo.: Lucía Pérez Pérez



Fdo.: Juan Salvador Victoria Mas



Fdo.: Miquel Bastons Prat





TESIS DOCTORAL
2016

La gestión de la comunicación
cultural-museística en el
contexto de la marca ciudad.
El caso malagueño

AUTORA:
Lucía Pérez Pérez

Málaga, 2016

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

